



## Inddragelse i Forandringsprocesser

*Aktionsforskning i organisationer*

Kristiansen, Marianne; Bloch-Poulsen, Jørgen

*Publication date:*  
2018

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2018). *Inddragelse i Forandringsprocesser: Aktionsforskning i organisationer*. (Open Access udgave udg.) Aalborg Universitetsforlag. Serie om lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**MARIANNE KRISTIANSEN &  
JØRGEN BLOCH-POULSEN**

# **INDDRAGELSE I FORANDRINGS- PROCESSER?**

**Aktionsforskning  
i organisationer**

---

# **INDDRAGELSE I FORANDRINGS- PROCESSER?**

**Aktionsforskning  
i organisationer**

**MARIANNE KRISTIANSEN &  
JØRGEN BLOCH-POULSEN**

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

---

---

# INDHOLD

|  |     |
|--|-----|
| <b>Forord</b>  | 4   |
| Inddragelse og participation   |     |
| <b>Indledning</b>  | 7   |
| <br><b>DEL I</b>   |     |
| <b>Inddragelse i organisatoriske forandringer</b>  | 24  |
| <br><b>KAPITEL 1</b>   |     |
| Et eksempel på spændinger og dilemmaer i organisatorisk aktionsforskning – “Om det uendeligt store i det uendeligt små” i Team Product Support | 25  |
| <br><b>KAPITEL 2</b>   |     |
| Et historisk blik på medarbejderinddragelse – fire forståelser   | 55  |
| <br><b>DEL II</b>  |     |
| <b>Et empatisk-kritisk blik på inddragelse i organisatorisk aktionsforskning i det 20. århundrede</b>  |     |
| <b>- Fra selvstyrende grupper til samskabelse af praktiske og teoretiske forandringer?</b>   | 75  |
| <br><b>KAPITEL 3</b>   |     |
| Forandringsorienteret socialvidenskab  |     |
| - Den tidlige organisatoriske aktionsforskning i USA i 1940’erne   | 76  |
| <br><b>KAPITEL 4</b>   |     |
| Den socio-tekniske systemtænkningens start   |     |
| - Undersøgelser i de engelske kulminer i 1950’erne   | 103 |
| <br><b>KAPITEL 5</b>   |     |
| Industrielt demokrati – Eksperimenter i Norge i 1960’erne  | 146 |

---

---

**KAPITEL 6**

Demokratiske dialoger

– Dialogkonferencer i Norge og Sverige i 1980'erne 179

**KAPITEL 7**

Pragmatisk aktionsforskning

– Projekter i spanske kooperativer i sidste halvdel af 1980'erne 228

**KAPITEL 8**

Inddragelse før og fremover?

268

**Forfatterpræsentation**

295

---

# FORORD

## Inddragelse og participation

Vi lever i en verden præget af stadige forandringer. Der sker ændringer i borgeres forhold til politikere og offentlige myndigheder, i medarbejderes forhold til deres ledere, i patienters forhold til læger og sygeplejersker, i “almindelige menneskers” forhold til eksperter, i børns forhold til forældre, i elevers og studerendes forhold til deres lærere, osv.

“Man skal lære, at alle har noget at bidrage med”, sagde en medarbejder på Danfoss til os under en forandringsproces. Der synes at brede sig en opfattelse af, at de bedste resultater i forandringsprocesser kan opnås, hvis alle relevante parter har indflydelse. Den ene part – politikerens, den offentligt ansatte, lederen, lægen, eksperter, forælderen eller læreren – har ikke længere automatisk patent på sandheden eller den rigtige løsning. Derfor bruges udtryk som inddragelse, involvering, participation, co-creation, co-produktion, samskabelse og partnerskaber mere og mere. Inden for den politiske beslutningsproces tales om governance; inden for international udvikling om involvering; inden for organisationer om medarbejderinddragelse og participation. Private virksomheder co-kreerer nye produkter sammen med kunderne. Den offentlige sektors institutioner co-producerer eller samskaber nye velfærdsydelser sammen med borgerne. Der etableres partnerskaber på tværs af offentlige og private organisationer, osv.

Vi har valgt at bruge det forholdsvis neutrale udtryk, inddragelse, som samlebetegnelse for alle disse bestræbelser. Bogen spørger, hvad det vil sige at være inddraget i forandringsprocesser, derfor spørgsmålstegnet i titlen *Inddragelse i forandringsprocesser*? Den undersøger, hvad der ligger i præfixet “sam-”. Betyder det, at alle relevante parter er lige? Bliver alle inkluderet? Hvem afgør, hvem der er de relevante parter? Er processerne samskabte? Det er ikke første gang, at buzzwords som inddragelse, involvering, deltagelse, participation og demokratisering er på dagsordenen. Det har de været siden 2. verdenskrig, bl.a. inden for aktionsforskning, som kombinerer forskning, deltagelse og handling.

Vi er selv stødt på interessen for inddragelse i forskellige sammenhænge. I juni 2015 holdt Jørgen et oplæg på en konference om ‘Participatorisk aktionsforskning. Hyldest til Orlando Fals-Borda’ (Investigación Acción Participativa. Homenaje a Orlando Fals-Borda) i Bogota, Colombia. Hans problematisering af, hvad der ligger i “sam-” eller “co-” fik deltagerne til at komme med lignende vurderinger. Det skete, hvad enten de arbejdede

---

participatorisk med gadebørn i Columbia, med involvering af universitetsstuderende i Argentina eller med borgerinddragelse i Brasilien. På tværs af disse forskellige kontekster drøftede vi eksempler på, at inddragelse kan skabe hierarkier mellem deltagere i projekter.

I december 2014 holdt Marianne sammen med en gruppe kolleger fra forskningsgruppen “Dialogisk kommunikation” på Roskilde Universitet et ph.d.-kursus om “Dialogisk kommunikation, participation og samarbejde i forskningen”. Her oplevede hun, at ph.d.-studerende fra en række universiteter beskæftigede sig med deltagelse og participation inden for et bredt spektrum af fagområder ud fra forskellige teoretiske og metodiske tilgange. I løbet af kurset blev det bl.a. diskuteret, hvordan man forstår participation i forskningsprojekter. Er det blot et middel og en undersøgelsesmetode eller et på forhånd givet positivt mål? Kan den anden – borgeren, medarbejderen, brugeren, barnet eller eleven – blive inddraget som andet end respondent eller informant i forskningsprocesser? Giver det mening at tale om den anden som medundersøger eller -forsker?

Disse og andre oplevelser tyder på, at der er et stigende behov for at diskutere, hvad inddragelse i forandringsprocesser betyder inden for mangfoldige felter, nationalt såvel som internationalt.

Bogen anlægger en historisk vinkel. Den fokuserer på nogle forandringsprocesser, som foregik i organisationer i sidste halvdel af det 20. århundrede i USA og Europa (England, Norge, Sverige og Spanien). Dengang blev processerne karakteriseret med begreber som participation, demokrati, dialog, involvering og empowerment. Forandringsprocesserne var samtidig aktionsforskningsprocesser, hvor ledere, medarbejdere, forskere og andre interessenter sammen forsøgte at skabe praktiske forbedringer i organisationen og en bedre teoretisk forståelse af disse forandringer.

Vi har bestræbt os på at bruge de oprindelige begreber, når vi diskuterer de historiske forandringsprojekter. Især participation er meget brugt i aktionsforskning i organisationer. Samtidig fastholder vi det mere moderne begreb inddragelse, fordi det er vores opfattelse, at erfaringer fra dengang er relevante i dag også uden for organisationer.

Vi synes, der er megen læring at hente i disse participatoriske processer, som forhåbentlig kan gøre os klogere i forhold til nogle af de udfordringer og dilemmaer, vi står i i dag, når vi inddrager andre eller bliver inddraget i forandringsprocesser. Handler inddragelse om effektivisering og/eller demokratisering? Er det blot et nyt ledelsesinstrument? Skal man bare deltage som en brik i forskerens forsøg? Kan forskellige former for viden indtages på mere ligeværdige måder, som kan skabe nye fælles forståelser og mere bæredygtige resultater, osv.?

Vi har selv arbejdet som aktionsforskere i private og offentlige organisationer gennem de seneste 30 år. I den forstand skriver vi derfor om vores



---

forgængere eller kolleger. Bogen bygger på en lang række af deres rapporter, artikler og bøger. Vi har bestræbt os på at læse dem empatisk-kritisk. Vi forsøger både at forstå dem på deres præmisser og at stille kritiske spørgsmål. Vi sidder ikke inde med den rigtige fortolkning af inddragelse i organisatoriske forandringsprocesser. Det er vores håb, at bogen kan læses af alle med interesse for forandringsprocesser. Der er tale om en akademisk bog, som primært henvender sig til diplom-, kandidat-, master- og ph.d.-studerende på universiteter og andre højere læreanstalter.

Vi vil gerne sige tak til vores kollega, afdelingsleder, bibliotekar Hanne Frederiksen for enestående korrekturlæsning, og til vores kolleger, overassistent Charlotte Kreipke, bibliotekar Rikke Perregaard Bentzen og akademisk medarbejder Sofie Husby for uvurderlig litteratursøgning.

Vi vil også gerne sige tak for kritiske dialoger med studerende, som vi har undervist på forskellige universiteter siden begyndelsen af 1970'erne; til medarbejdere og ledere, som vi har samarbejdet med som aktionsforskere siden midten af 1990'erne; til kolleger i SEAL-forskningsgruppen (Social Exclusion and Learning in local and global context), Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, København for konstruktive kommentarer til strukturering af flere af bogens kapitler; til kolleger i forskningsgruppen om Dialogisk Kommunikation, Roskilde Universitet, som har givet kritisk og værdifuld feedback på udkast til flere af bogens kapitler; til kolleger på Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet, København; samt til kolleger fra Latinamerika i det internationale netværk om Particinatorisk aktionsforskning omkring tidsskriftet *International Journal of Action Research*.

Tak til medarbejderne i Rare Material Room i Wellcome Library, London, der huser Tavistock Instituttets arkiv. Biblioteket er grundlagt af Henry med det passende efternavn, Wellcome. Her er dets motto, som vi blev glade over:

Wellcome.

We're not your ordinary museum and library.

We're different.

We're about what it means to be human. And that's a question with 7.5 billion answers and counting – including yours.

Here, you can unleash your curiosity. And it's free! So come on in and start asking questions.

Endelig en stor tak til vores to institutter, Institut for Læring og Filosofi og Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet, København, som har finansieret bogens udgivelse såvel som rejsen til arkivet i London.



---

# INDLEDNING

## En partecipatorisk vending?

I de sidste tre årtier har vi kunnet iagttage en tendens på en række områder, nationalt såvel som internationalt. Det synes at blive mere og mere udbredt, at borgere, brugere, kunder, medarbejdere m.fl. ikke bare skal have besked på, hvad de skal gøre, hvad der skal ske med dem, eller hvad der er bedst for dem. De skal i højere grad inddrages. De skal spørges, have medindflydelse eller ligefrem være med til at bestemme. Det handler ikke blot om værdighed, om at mennesker skal have størst mulig indflydelse på deres eget liv. Det handler også om, at de mest bæredygtige resultater kan skabes gennem dialog. Måske er denne tendens et nyt paradigme, dvs. en ny grundlæggende forståelse? Nogle af de hyppigst brugte betegnelser for denne tendens er inddragelse, deltagelse, participation, involvering, demokratisering og samskabelse.

Vi er ikke blinde for, at der er mange eksempler på det modsatte; men inddragelse af brugere, borgere, kunder, patienter, medarbejdere, elever, lokalsamfund og befolkningsgrupper i 3. verdenslande er kommet på dagsordenen (Carpentier, 2011; Cornwall, 2011; Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewis, 2010). Der tales om borgerinddragelse (Public eller participatory governance) (Fischer, 2009; Gaventa, 2001; Osmani, 2001). Den kan omfatte borgeres indflydelse på den kommunale eller regionale økonomi (Participatory Budgeting) (Streck, 2014; Waglé & Shah, 2003). Den kan betyde deltagelse i byplanlægning (Participatory Urban Planning) (Society for Participatory Research in Asia, 2012), i miljøspørgsmål (Coenen, 2010) eller i samskabelse af velfærdsydelser især inden for det sociale område (Co-production) (Agger & Tortzen, 2015; Carr, 2007; Durose, Justice & Skelcher, 2013; Tortzen, 2017). Der etableres OPP'er, dvs. offentligt-private partnerskaber, der handler om samarbejder mellem offentlige institutioner og private virksomheder (Public-Private Partnerships) (Bovaird, 2004). Der synes også at være en øget tendens til, at mennesker bliver inddraget som kunder, som sammen med virksomheder skaber produkter og services. Det omtales ofte som co-kreation (Co-creation) (Gouillart, 2014).

Mennesker bliver også i stigende grad inddraget som brugere, f.eks. af informationsteknologi (Participatory Design Programming) (Sanoff, 2000) eller af sundhedsvæsenet (Jønsson, Nyborg, Pedersen, Pedersen, Wandel, & Freil, 2013; Lindell, 2017); som brugere eller medskabere af

---

teaterforestillinger (Participatory Theatre) (Boon & Plastow, 2004), museumsbesøg (Bradbourne, 1998) og meget mere.

I det internationale udviklingsarbejde har der siden 1990'erne været tale om inddragelse af lokale interessenter (Chambers, 1995; Cornwall, 2014; Hickey & Mohan, 2004). Det ses bl.a. i Verdensbankens arbejde (Mosse, 2001).

Inden for forskning ses der en stigende tendens til, at de mennesker, hvis situation der forskes i, deltager i forskningsprocessen inden for en lang række områder. Der tales om partipatorisk aktionsforskning (Participatory Action Research) (Whyte, 1991), partipatorisk læring og handlen (Participatory Learning and Action) (Pretty, Guijt, Thompson, & Scoones, 1995), partipatorisk evaluering (Participatory Evaluation) (Estrella & Gaventa, 1998), osv.

Participation er blevet et buzzword for enhver forskning, der bevæger sig ud af elfenbenstårnet (Chambers, 1995; Phillips, 2011; Thorpe, 2010). Modus II-forskning med dens bestræbelser på involvering og praktiske resultater synes efterhånden at være blevet et reelt supplement til den mere traditionelle, distancerede Modus I-forskning (Nowotny, Scott & Gibbons, 2001). Der synes at være en bestræbelse på at drive forskning *med* snarere end *på*, ikke blot blandt forskere (Heron & Reason, 2001, 2008; Phillips, Kristiansen, Vehviläinen & Gunnarsson, 2013), men også fra politisk hold (European Research Advisory Board, 2007; Ministry of Science, Technology and Development, 2003). Den partipatoriske tendens synes således også at have bredt sig til forskningspolitik (Cohen, McAuley & Duberley, 2001; Jørgensen, 2008). Denne udvikling er blevet karakteriseret som den 'kollaborative' (Gershon, 2009) eller den 'partipatoriske vending' (Jasanoff, 2003).

Tendensen synes at have bredt sig i et sådant omfang, at nogle ligefrem advarer og taler om faren for partipatorisk tyranni eller mareridt (Cooke & Kothari, 2001; Miessen, 2011).

### **Hvad er participation og inddragelse i organisatoriske forandringsprocesser?**

Vi håber, at denne bog kan være til inspiration for alle, der arbejder med forandringsprocesser, og som gerne vil kaste sig ud i mere inddragelse, praktisk og teoretisk. Bogen undersøger således, hvad inddragelse eller participation i forandringsprocesser betyder, og hvordan det praktiseres.

Bogen belyser spørgsmålet gennem en historisk undersøgelse af organisatoriske aktionsforskningsprocesser i det 20. århundrede. Den fokuserer på participation, både i processernes praktiske og teoretiske dimension. 'Organisatorisk' betyder, at de forandringsprocesser, som bogen beskæfti-

---

ger sig med, foregår på arbejdspladser. 'Aktionsforskning' i organisationer betyder ideelt set, at medarbejdere, ledere, forskere og andre interessenter sammen organiserer nogle forandringsprocesser og søger at skabe de ønskede, praktiske forbedringer i organisationen samt herigennem en bedre teoretisk forståelse. Aktionsforskning er således ideelt en særlig form for videnskab. Den handler ikke om at forklare eller fortolke; ikke om at tale, tænke og skrive om virkeligheden; ikke om at holde kurser for praktikere eller om at formidle forskningsresultater; men om at være med til at skabe forandringer. Kurt Lewin kaldes ofte for aktionsforskningens fader. Han fremhæver, at man får viden om en organisation, når man begynder at forandre den. Aktionsforskning er således en integreret forandring- og forskningsproces.

Hvordan foregår participation eller inddragelse i en sådan aktionsforskningsproces? Bogen præsenterer en række forskellige forståelser af participation:

1. At forskerne flytter deres laboratorier ud i felten, dvs. i organisationerne, og anvender på forhånd givne teorier og metoder til de eksperimenter, de laver sammen med deres nye partnere.
2. At medarbejdere og ledere skaber forandringerne, som forskerne følger og søger at forstå.
3. At forskerne fungerer som faglige eksperter, der rådgiver medarbejdere og ledere i, hvordan de skal organisere deres arbejde.
4. At forskerne fungerer som facilitatorer af en række organisatoriske processer, som ledere og medarbejdere vælger at sætte i gang i deres organisationer.
5. At ledere, medarbejdere og forskere co-producerer/samskaber en række praktiske og teoretiske resultater ud fra deres forskellige viden og interesser.

Den første opfattelse kunne ses som eksempel på anvendt forskning, hvor forskerne afprøver teorier og metoder, som de har udviklet på forhånd, f.eks. om at ændringer i retning af øget participation reducerer sygefravær og personaleomsætning. Den anden opfattelse kunne ses som eksempel på følgeforskning, hvor forskerne undersøger de forandringer, som de ansatte selv foretager. Den tredje opfattelse kunne også ses som eksempel på anvendt forskning, hvor forskerne kommer med råd til de andres arbejdsorganisering, f.eks. at participation betyder, at de skal indføre selvstyrende grupper. Den fjerde kunne ses som en mere processuel forståelse, hvor participation indebærer, at medarbejdere og ledere sammen finder ud af, hvad der er bedst for organisationen, mens forskerne indtager en mere tilbagetrukket/faciliterende rolle. Den femte opfattelse kunne ses som en

---

forståelse af participation som co-produktion/samskabelse af ny praktisk og teoretisk viden, hvor medarbejdere og ledere indgår som medforskere.

Bogen præsenterer især disse fem forståelser, men den er ikke tænkt som fortæller for en enkelt af dem frem for de andre. Vores egne projekter har i varierende grad haft elementer af alle forståelser. Både i forskellige projekter, men også inden for det enkelte projekt. Samtidig vil vi her i starten præcisere vores egen opfattelse af participation i aktionsforskning, da den uvægerligt præger de løbende analyser af andres opfattelser. Vi vil understrege, at der er tale om vores ideelle forståelse, da praksis er kompleks og altid synes at indebære partcipatoriske dilemmaer og paradokser.

### **Hvad er aktionsforskning i organisationer?**

Vores ideelle forståelse af aktionsforskning tager udgangspunkt i Habermas' (1968) skelnen mellem tre videnskabelige erkendelsesinteresser. Den naturvidenskabelige er teknisk-rationel i den forstand, at den satser på at skabe forklaringer af typen 'hvis x så y'. Den humanvidenskabelige er hermeneutisk-praktisk, idet den søger at skabe fortolkninger af meninger med menneskers handlinger. Den kritiske socialvidenskab søger at skabe frigørelse eller forandringer, dvs. at øge indsigten i, at det, vi måske tager for givet, blot er menneskeskabt og tjener bestemte interesser. Historie er sjældent natur.

For os er aktionsforskning en kritisk socialvidenskab. Det indebærer, at aktionsforskning adskiller sig fra følgeforskning. Følgeforskning betyder i organisatorisk sammenhæng, at medarbejdere og ledere i en eller anden konstellation beslutter sig for forandringer og gennemfører dem, mens forskerne kigger på. Følgeforskning har således enten karakter af forklaring eller fortolkning. Den er forskning *på* ledere og medarbejdere (Heron & Reason, 2001). Omvendt kan følgeforskning indgå i aktionsforskning, som vi vil vise i kapitel 4.

Aktionsforskning er efter vores opfattelse ideelt set heller ikke alene anvendt forskning, hvor forskerne kommer med en på forhånd udviklet teori og metode, der appliceres på praksis. Aktionsforskning er en løbende dialog mellem praksis og teori, der gerne skulle udvikle begge. Anvendt forskning kan imidlertid være en del af aktionsforskning, som vi vil vise i kapitel 5.

Vi forstår aktionsforskning som forskning *med* ledere og medarbejdere i organisationer. Forskningsprocessen foregår ikke ved siden af forandringsprocessen. De to processer er integrerede. Medarbejdere, ledere og forskere bidrager med hver deres kompetencer og interesser. De undersøger sammen, om det kan lykkes dem at skabe en bedre praksis i organisationen, som de alle i en eller anden udstrækning har været inddraget i at beslutte og samproducere. Det er aktionsforskningsprocessens praktiske dimension.

---

Igennem den skulle der gerne fremkomme en bedre teoretisk forståelse, som alle parter har været inddraget i at beslutte og samproducere. Det er aktionsforskningens teoretiske dimension.

Bogens afgørende spørgsmål drejer sig om, hvad der ligger i inddragelse eller participation i aktionsforskningsprocessens praktiske og teoretiske dimension. Som vi skal se i de følgende kapitler, bliver der givet mange svar på det afhængig af den historiske samtid og de komplicerede kontekster, som de forskellige forandrings- og forskningsprocesser udspiller sig i.

Medarbejdere, ledere og forskere er ikke lige. Medarbejdere og ledere ved mere om deres arbejdsplads, end vi gør som eksterne forskere; omvendt ved vi sædvanligvis mere om forskning end dem. Vi er ikke medingeniører, hvis der er tale om en teknisk organisation, ligesom vi heller ikke betragter dem som medforskere. Vi bad på et tidspunkt om tilladelse til at se testlaboratoriet på en højteknologisk virksomhed, som vi samarbejdede med. Vi håbede at blive klogere på noget af deres arbejde. Da vi kom ind i laboratoriet, som højtuddannede softwareingeniører stod bag, kunne vi ikke orientere os og forstod absolut ingenting. Noget tilsvarende var gældende i relation til medarbejdere, der arbejdede med pas og kørekort i en kommune. Her kunne vi ikke orientere os i deres regelsæt. Vi samarbejder som professionelle med hver vores forskellige kompetencer. Det tilføjer vi som bogens sjette syn på participation.

På tværs af de seks opfattelser synes der at være enighed om, at aktionsforskning i organisationer eller organisatorisk aktionsforskning ideelt set betyder to forhold. Ledere, medarbejdere, forskere og eventuelt andre interessenter beslutter sig sammen for at igangsætte en forandrings- og forskningsproces i organisationen/organisationerne. Sammen evaluerer de løbende resultater og undersøger betingelserne for at skabe de ønskede forandringer eller forbedringer. Organisatorisk aktionsforskning er derfor ideelt det modsatte af de organisationsændringer, der gennemføres hen over hovedet på medarbejderne og måske også på den lokale ledelse, uden at der er tale om forskning.

Stadigt flere ledere og medarbejdere laver aktionsforskning i egne organisationer (Coghlan & Brannick, 2005). Denne bog handler alene om aktionsforskning med eksterne forskere.

### **Inddragelse, participation, samskabelse eller co-kreation?**

På tværs af forskellige kontekster kunne man imidlertid spørge, om kritikere har en pointe, når de hævder, at participation blot er en slags demokratisk musik i kostaldens forandringsprocesser, fordi processerne i realiteten følger princippet: "I manage, you participate" (Saxena, 2011). I bogen argumenterer vi for, at det er mere komplekst end som så. Der er

---

en nuancerigdom, som vi har søgt at fastholde ved at bruge begrebet ‘inddragelse’ som grundbegreb i bogen.

På den ene side er ‘inddragelse’ et bredt begreb, der udtrykker vores håb om, at erfaringerne fra aktionsforskning i organisationer kan være relevante for mange slags forandringsprocesser også uden for organisationer. Det havde på en måde været mere oplagt at vælge ‘participation’ som grundbegreb, da det er det dominerende i aktionsforskning. Det er også et godt begreb, fordi det udtrykker spændvidden mellem at deltage i noget, som andre har planlagt, og at have medbestemmelse (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2016). Det synes imidlertid kun at vække begrænset genklang i en dansk sammenhæng uden for aktionsforskning.

På den anden side er ‘inddragelse’ et begreb, der udtrykker, at nogle gør noget i forhold til andre. Der er nogle, der inddrager andre. Det afspejler en af vores pointer om den organisatoriske aktionsforskning. Det er sædvanligvis aktører som en arbejdsgiverforening, en fagforening, en lokal ledelse og/eller forskere, der inddrager medarbejderne. Derfor har vi fravalgt ‘samskabelse’ og ‘co-kreation’ (co-production), da de kunne konnotere et fælles initiativ. Samtidig er ‘samskabelse’ som begreb historisk knyttet til den offentlige sektor, især til produktionen af velfærdsydelser (Agger & Lund, 2017; Tortzen, 2017). Tilsvarende er ‘co-kreation’ knyttet til relationen mellem virksomhed og kunde.

På den tredje side er ‘inddragelse’ et relativt neutralt begreb, selv om initiativet til forandringsprocessen tages af nogle ved, at de inddrager andre. Det indebærer imidlertid ikke nødvendigvis, at processen kun forløber på den første parts præmisser, eller at den kun fører til resultater, der er til gavn for denne. Sådan kunne Saxenas kritik tolkes. Som vi vil vise i bogen, balancerer aktionsforskningsprocesser i spændingsfeltet mellem effektivisering og humanisering, mellem de forskellige parter forskellige og sammenfaldende interesser. Dette er også grunden til, at vi har fravalgt begrebet ‘involvering’ som grundbegreb, da det i aktionsforskning primært synes at blive forstået som et ledelsesværktøj på samme måde som ‘empowerment’ opfattes (Greenwood & Levin, 1998).

I det følgende bruger vi begrebet participation, når vi taler om aktionsforskning i organisationer, mens vi bruger inddragelse, når vi taler om forandringsprocesser i almindelighed.

### **Hvordan forstå participation i den organisatoriske aktionsforsknings historie?**

Vi er nået frem til syv grundsynspunkter på participation. De er opstået i et samspil mellem praksis og teori i organisatoriske aktionsforskningsprojekter før og under skrivningen af denne bog. Vi forstår dem som en skitse

---

til en teori om inddragelse i forandringsprocesser med afsæt i en undersøgelse af participation i aktionsforskning i organisationer. Nogle af synspunkterne har været offentliggjort i tidligere publikationer (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011, 2013, 2014, 2016, 2017a, 2017b):

1. Participation har historisk betydet alt fra deltagelse til med- og selvbestemmelse for lokale medarbejdere og ledere. I nogle projekter har der været mere medbestemmelse end i andre.
2. Participation er en emergent proces, ikke en én gang for alle givet skabelon. Den kan ikke fastlægges på forhånd. Participation ændrer sig i de enkelte projekter.
3. Participation er altid allerede integreret i komplekse kontekster eller systemer, som interagerer med de enkelte projekter på uforudsigelige måder.
4. Participation er udøvelse af magt i spændinger mellem parter med forskellige interesser og viden. Der gives ikke magtfrie rum i organisatorisk aktionsforskning.
5. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem en kollaborativ og en forsker- og ledelsesstyret proces.
6. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem konsensus og dissensus, mellem udvikling gennem fokus på ligheder og enighed og/eller på forskelle og uenigheder.
7. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering, dvs. mellem økonomi, psykologi, etik og politik.

Det er vores antagelse, at disse synspunkter gælder for inddragelse i alle former for forandringsprocesser, ikke blot for participation i organisatorisk aktionsforskning.

Vi står i gæld til mange teoretikere, organisatoriske aktionsforskere og kolleger, som direkte eller indirekte har bidraget til at formulere de syv synspunkter. Vi kommer tilbage til nogle af dem gennem bogen, men vil her især nævne: Lewin (1947a, 1947b) for hans socialpsykologiske opfattelse af, at medarbejders reaktioner kan forstås i forhold til deres omgivelser, f.eks. arbejdspress og ledelse (og ikke nødvendigvis ud fra deres person); Trist (Trist & Murray, 1990; Fox, 1990) for hans intuitive forståelse af selvstyrende gruppers betydning; Thorsrud (Thorsrud & Emery, 1970) for hans åbenhjertige beskrivelse af participationens faldgruber; Freire (1970) for hans distinktion mellem processer, der laves for folk, og processer, der laves af dem selv; Heron og Reason (2001) for deres tilsvarende skelnen mellem forskning på og forskning med; Cornwall (2011) for hendes distinktion mellem voice og choice, mellem at have stemme og



---

være med til at beslutte; Greenwood og Lewin (1998) for deres skelnen mellem empowerment (med sigte på økonomisk effektivitet) og participation (med sigte på demokratisering); Fricke for hans distinktion mellem instrumentel og demokratisk participation (2013); Marx (1968) for hans tese om, at filosofferne kun har fortolket verden forskelligt, mens det handler om at forandre den; Habermas (1968) for hans skelnen mellem forklaring, fortolkning og forandring som tre videnskabelige erkendelsesinteresser samt Foucault (2000) for hans teori om, at magt er til stede i alle relationer.

### **Hvordan skrive om historien?**

Denne bog viser, at inddragelse og participation ikke er et nyt fænomen. Den undersøger, hvordan inddragelse og participation bliver gjort inden for organisatorisk aktionsforskning i fem lande. USA, England, Norge, Sverige og Spanien i den anden halvdel af det 20. århundrede. Dertil kommer et projekt i Danmark omkring 2010. Kan aktionsforskere og andre, der arbejder med forandringsprocesser i dag, blive klogere ved at gå en omvej og lære af historien dengang? Vi kan i alle fald se, at det er ikke første gang, at dilemmaer, spændinger og paradokser er kommet på dagsordenen i forbindelse med inddragelse og participation.

De aktionsforskningstilgange og -projekter, der diskuteres i del II, foregår mellem 1940 og 2000. Vi har valgt at skrive om bestemte aktionsforskningstilgange og -projekter af flere grunde. Der er tale om tilgange, der har haft en teoriehistorisk betydning, og som har været drøftet internationalt af aktionsforskere. Der er tale om internationalt kendte projekter. Vi forstår dem derfor som repræsentative for de tilgange, som blev udviklet inden for organisatorisk aktionsforskning i det 20. århundrede.

Undervejs har vi overvejet, hvordan vi som aktionsforskere undersøger og skriver om kolleger, der udviklede organisatorisk aktionsforskning i anden halvdel af det 20. århundrede. Inddragelse handler nemlig ikke kun om de andre. Det handler også om, hvordan vi som forfattere bidrager til at skabe en bestemt forståelse af organisatorisk aktionsforskning dengang. Det implicerer spørgsmål om magt (Bryld, 2017). Hvad og hvem bliver in- eller ekskluderet? Hvilken empirisk dokumentation ligger til grund for vores tolkninger? Hvordan forstås samspillet mellem for- og nutid osv.? Nedenfor præsenterer vi to metodologiske overvejelser.

### **Empatisk-kritisk tilgang**

Den første overvejelse handler om vores blik på historien. Vi har søgt at balancere mellem et historisk og et kritisk, nutidigt blik på participation i

---

---

organisatorisk aktionsforskning. På den ene side søger vi at fortolke de eksperimenter, teorier og metoder, der blev udviklet i fem forskellige lande, i forhold til deres samtid og de kontekster, de opstod i. På den anden side spørger vi kritisk til grundlæggende antagelser inden for de forskellige tilgange og til vores egen måde at forstå dem på. Vi kalder derfor bogens metodologi for en empatisk-kritisk tilgang. Formålet med denne tilgang er at komme tættere på at forstå kompleksiteten i de partipatoriske eksperimenter og processer, som vi beskriver i de enkelte kapitler.

Vores forståelse af fortolkning er inspireret af Gadamer (1960) filosofiske hermeneutik. Den beskæftiger sig med forholdet mellem fortolker og den historiske kontekst i feltet mellem bekendthed og fremmedhed. Til forskel fra Gadamer bruger vi begrebet empati. Vi forstår empati som indlevelse i den/de andre ud fra deres egne perspektiver og den samtid, de er rundet af, samtidig med at vi som læsere af historien forbliver i vores egne, nutidige sko. Empati handler derfor ikke om identifikation, men om indlevelse i den anden/de andre, 'som om' vi var dem, velvidende at vi aldrig bliver det. Vores opfattelse er inspireret af Carl Rogers (1957, 1962). Han udviklede sin forståelse i en terapeutisk kontekst ud fra en humanistisk, individualpsykologisk tilgang. Til forskel fra Rogers bruger vi empati til at forstå participation i organisatorisk aktionsforskning i forhold til den samtidige historiske kontekst i organisationer og samfund.

Kritik handler om at fastholde en afstand til historien og løbende at spørge til grundlaget. Kritik betyder ikke, at vi anvender en på forhånd given kritisk teori med rødder i Frankfurter-skolen (Horkheimer, 1937). Det betyder, at vi systematisk stiller spørgsmål ved andres og egne grundlæggende antagelser, f.eks.: Hvad var omfanget af medarbejdernes participation i eksperimenterne? Kunne de sige nej til at deltage? Kunne medarbejdere få indflydelse på og beslutte i forskningsprocesser? Hvem besluttede, hvem der skulle in- eller ekskluderes i forskningsprocessen? Hvordan praktiserede projekterne relationerne mellem forskere og samarbejdspartnere?

Vi skriver om andre aktionsforskeres arbejde. Om nogle af de udfordringer, som de tumlede med, og som senere også blev vores. Vi har imidlertid ikke bare overtaget deres udfordringer. Set i et idehistorisk perspektiv har de begreber, metoder og teorier, der blev udviklet dengang, også har haft en virkningshistorie i vores eget arbejde. På denne måde deler vi Gadamer (1960) antagelse om, at horisontsammensmeltning også handler om, at erkendelse i en vis forstand er genkendelse.

Samtidig mener vi derigennem, at vi kan lære af historien. Det bliver bl.a. muligt at relativere aktuelle, tilsyneladende nye partipatoriske begreber og tilgange, fordi de i en vis forstand fremtræder som gentagelser, når de ses inden for en større historisk kontekst. Det bliver også muligt at

---

se noget, som vores kolleger ikke selv var opmærksomme på, fordi de f.eks. levede på et andet historisk tidspunkt.

Det betyder omvendt, at den empathiske-kritiske tilgang bliver en balancegang. Den har især stillet krav om at skulle transcendere egen selv-referentialitet og ikke at dømme eller fortolke fortiden ud fra nutidens alen (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004). Vi besluttede derfor, at vi ikke ville skrive en bog, der pegede på modsætninger mellem, hvad vores forgængere sagde, og hvad de gjorde. Vi ville heller ikke skrive en præskriptiv bog, der pegede på, hvad de 'burde' eller "skulle" have gjort. Vi har således bestræbt os på at undgå, at vores kritik antager karakter af negative domme og fejlfinding. Det har ikke altid været let, bl.a. fordi vi mødte vores egne, interne overdommere.

### **Hvilke kilder foreligger?**

Den anden overvejelse handler om, hvilke kilder der foreligger. Alle bogens kapitler beskriver en række eksperimenter for at komme tæt på, hvordan inddragelse, participation og forandringsprocesser bliver gjort i praksis. Bogen ville således ikke kun fortælle om eksperimenterne, men ideelt set også vise og dokumentere dem. Det har vist sig at være vanskeligt, fordi organisatorisk aktionsforskning i det 20. århundrede kun i meget begrænset omfang har dokumenteret, hvordan participation i eksperimenterne blev gjort. Det gælder både med hensyn til de praktiske og de teoretiske processer.

Det har således kun i begrænset omfang været muligt at dokumentere, hvordan inddragelse, participation og forandringsprocesser bliver gjort i praksis. Bogen er derfor landet på et metodisk kompromis. Vi forsøger først at beskrive eksperimenter, metoder og teorier med vores kollegers egne ord. På baggrund heraf spørger vi til grundlaget og laver en række tolkninger, som vi gerne ville have forankret endnu dybere i konkrete empiriske analyser af processer, hvis det havde været muligt. Rent praktisk har vi bestræbt os på at gøre fremstillingen af de andre og vores fortolkning af dem transparent.

### **Hvordan er bogen disponeret?**

Bogen er disponeret kronologisk. Den beskriver en rejse i den organisatoriske aktionsforsknings historie i det 20. århundrede fra dens tidlige start i USA i 1940'erne til et senere projekt i Spanien omkring 1990. Alle kapitler handler om projekter i USA og i Europa. Alle har fokus på participation i aktionsforskningsprocessens praktiske og teoretiske dimensioner. Vi har således valgt at udelade projekter uden for Europa og USA. Bogen

---

kommer heller ikke ind på særlige områder, f.eks. skoler og sundhedsvæsen, eller særlige perspektiver, f.eks. køn eller etnicitet.

Bogens fokus er således relativt snævert, men samtidig mere overordnet. På tværs af kapitler beskriver den, hvordan forskellige historiske tilgange forstår aktionsforskning og gør participation praktisk og teoretisk. De enkelte kapitler kommer således ind på gennemgående spørgsmål som: Hvordan forstås relationen mellem aktion, forskning og participation? Hvordan praktiseres participation? Hvordan samarbejder forskere og partnere? Hvilken overordnet forståelse af aktionsforskning kommer til udtryk? Tilsammen viser kapitlerne, at aktionsforskere på tværs af landegrænser og gennem netværk videreudvikler synet på aktionsforskning i organisationer fra socialpsykologi over systemteori til teorier om kommunikation og co-produktion.

### **Oversigt over bogens dele og kapitler**

Bogen falder i to dele. Del I (kapitel 1-2) handler om medarbejderinddragelse aktuelt og historisk. Del II (kapitel 3-7) giver et empatisk-kritisk blik på inddragelse i organisatorisk aktionsforskning i det 20. århundrede. Kapitlerne er skrevet, så de kan læses hver for sig. Det betyder, at der vil forekomme gentagelser, hvis man vælger at læse dem alle. Der er en oversigt over forskelle og ligheder mellem de forskellige tilgange i kapitel 8.

**Kapitel 1** giver 'et eksempel på spændinger og dilemmaer i organisatorisk aktionsforskning'. Det beskriver et samarbejde, som vi havde med Team Product Support på Danfoss Solar Inverters (DSI) i Sønderborg fra 2008-2010. Kapitlet har underoverskriften 'om det uendeligt store i det uendeligt små', fordi det kobler den lille historie i teamet med den store historie i de kontekster, som undervejs greb ind i projektet. Det skete i organisationen, hvor ledelsen indførte krisemanagement, i samfundet, hvor finanskrisen holdt sit indtog og DSI kæmpede for at overleve, og i globale samarbejdsrelationer, hvor kinesiske underleverandører midlertidigt bidrog til at forsinke produktionen. Gennem koblingen af den lille og den store historie præsenterer kapitlet bogens syv synspunkter på participation.

**Kapitel 2** anlægger 'et historisk blik på medarbejderinddragelse'. Det beskriver udviklingen af begrebet 'employee participation' og viser, at inddragelse også er aktuelt inden for organisationsteori.

**Kapitel 3** 'Forandringsorienteret socialvidenskab' handler om de såkaldte Harwood-eksperimenter (1939-1947) på en tekstilfabrik i Virginia, USA. Eksperimenterne viser, at aktuelle spørgsmål om participation og effekti-

---

vitet ikke er nye. De har været på dagsordenen, siden Lewin og hans kolleger gik i gang med at undersøge, om det var muligt at øge effektiviteten på Harwood ved at eksperimentere med partcipatorisk og demokratisk ledelse og delvist selvstyrende grupper.

**Kapitel 4** ‘Den socio-tekniske systemtænkings start’ handler om, hvordan den socio-tekniske systemtænkning (STS) blev udviklet i tilknytning til studier i engelske kulminer fra slutningen af 1940’erne til slutningen af 1950’erne af forskere fra Tavistock Instituttet i London, bl.a. Trist. STS kombinerer minearbejdernes genskabelse af delvist selvstyrende grupper med følgeforskning i deres organisering. Participation handler således primært om den praktiske dimension, om minearbejdernes medbestemmelse i den daglige produktion. STS fortsætter Lewins social-psykologiske forskning i selvstyrende grupper i organisationer og udvider den med et teknisk perspektiv. Det har fokus på samspillet mellem det socialpsykologiske og det teknologiske system.

**Kapitel 5** ‘Industrielt demokrati – eksperimenter i Norge’ handler om et nationalt organisationsudviklingsprojekt, der har fokus på udvikling af industrielt demokrati i Norge i 1960’erne. Det blev skabt gennem et samarbejde mellem den norske stat, den norske arbejdsgiverforening, det norske LO og forskere tilknyttet det nyoprettede Arbejdsforskningsinstitut (AFI/WRI (Work Research Institute)) i Oslo, hvor Einar Thorsrud var direktør. Projektet, The Norwegian Industrial Democracy Project (NIDP), er inspireret af den socio-tekniske analyse udviklet af Tavistock forskere, som også deltager i projektet. På tværs af projekter bliver aktionsforskning i NIDP praktiseret som anvendt forskning ud fra på forhånd givne antagelser om sammenhæng mellem øget indflydelse, positivitet og demokrati.

**Kapitel 6** ‘Demokratiske dialoger – dialogkonferencer i Norge og Sverige’ handler om nationale organisationsudviklingsprojekter i Norge og Sverige fra starten af 1980’erne. De bliver især lavet af forskere tilknyttet AFI og universiteter i Sverige, bl.a. Bjørn Gustavsen, der også var tilknyttet Arbetslivscentrum i Stockholm. Industrielt demokrati forstås ikke længere som indførelse af en ny arbejdsorganisering i form af delvist selvstyrende grupper. De ansatte deltager i en særlig forandringsproces, som grundlæggende består af demokratiske dialoger, hvor de selv skal være med til at definere problemer, mål og handlinger i udviklingen af deres organisation. Demokratiske dialoger anlægger således ikke et strukturelt, men et processuelt kommunikationsperspektiv. Demokratiske dialoger bygger i starten på Habermas’ forståelse af dialog. Kapitlet diskuterer, om en sådan forståelse er anvendelig i en organisatorisk sammenhæng, og hvilken grad

---

af participation medarbejdere og lokale ledere har på aktionsforskningens praktiske og teoretiske dimensioner.

**Kapitel 7** ‘Pragmatisk aktionsforskning’ præsenterer en tilgang udviklet af Greenwood og Levin. Til forskel fra STS opfattes aktionsforskning ikke som en kombination af aktion og forskning, dvs. af praktiske forandringer og teoretiske nyskabelser, men som en kombination af aktion, forskning og participation. Medarbejdere, ledere og aktionsforskere skaber ud fra deres forskellige interesser og viden sammen forskningsprocessen og dens resultater og bidrager til at løse komplekse problemer – både praktisk og teoretisk. Derfor hedder tilgangen co-generative research. Kapitlet undersøger og diskuterer, hvad præfixet “co-” betyder. Hvad ligger der i at ville samskabe (co-generate) en ny praksis på en demokratisk måde og samtidig skabe valid teoretisk viden? Hvordan bliver ledere og medarbejdere medforskere (co-researchere)? Den konkrete case er et projekt i kooperativer i Nordspanien i slutningen af 1980’erne.

**Kapitel 8** ‘Inddragelse før og fremover?’ sammenfatter bogens konklusioner om participation i organisatorisk aktionsforskning i det 20. århundrede. De handler bl.a. om spændinger mellem effektivisering og humanisering, mellem konsensus og dissensus, mellem demokratisering og ledelses- og forskerdrevne projekter. Kapitlet præsenterer en række praktiske og teoretiske udfordringer, som man kan være opmærksom på, når man søger at skabe forandringer gennem inddragelse.

## **Opbygning af de enkelte kapitler**

Alle bogens kapitler søger at følge denne struktur:

Først giver vi et overblik over, hvad kapitlet handler om. Dernæst følger nogle aktuelle eksempler på, hvorfor kapitlet er relevant i dag.

Herefter kommer kapitlets formål og overordnede synspunkter på den tilgang, som det undersøger.

Det følges af en beskrivelse af et eksempel på et organisatorisk aktionsforskningsprojekt inden for den pågældende tilgang.

Dernæst diskuterer vi, hvordan participation bliver gjort praktisk og teoretisk. Hvordan indgår medarbejdere og forskere i denne proces? Hvem har f.eks. voice og choice?

Det følges af en videnskabsteoretisk drøftelse af, hvordan aktionsforskningen forstås inden for de enkelte tilgange. Er der tale om mere traditionel kvalitativ forskning, om anvendt forskning, om participation eller ...?

Det følgende afsnit konkluderer på hele kapitlet.

---

Det sidste afsnit handler om vores refleksioner, hvor vi stiller spørgsmål ved egne tolkninger, metoder og læsning. Holder de? Hvorfor/hvorfor ikke?

Bagest i samtlige kapitler er der referencer til den litteratur, der henvises til, men også til anden vigtig litteratur om tilgangen, som vi ikke henviser til i kapitlet, men som vi gerne vil henlede opmærksomheden på.

## Litteraturliste

- Agger, A. & Hedensted Lund, D. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector: New Perspectives on the Role of Citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
- Agger, A. & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. Roskilde: Roskilde School of Governance, Roskilde Universitet.
- Boon, R. & Plastow, J. (Eds.) (2004). *Theatre and empowerment*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bovaird, T. (2004). Public-Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199-215.
- Bradbourne, J. M. (1998). Dinosaurs and white elephants: the science center in the 21st century. *Museum Management and Curatorship*, 17(2), 119-137.
- Bryld, C. (2017). Mellem Holocaust og Gulag. Erindring og glemsel i Europa. In S. L. Bak, T. B. Olesen, L. Eklund-Jürgensen, E. K. Nielsen, H. Lundtofte, R. Mariager & J. K. Meile (Eds.). *Kildekunst. Historiske og kulturhistoriske studier* (vol. I, pp. 507-537) København: Det kgl. Bibliotek.
- Carpentier, N. (2011). The Concept of participation. *Communication Management Quarterly*, 21(6), 13-36.
- Carr, S. (2007). Participation, power, conflict and change: Theorizing dynamics of service user participation in the social care system of England and Wales. *Critical Social Policy*, 27(2), 266-276.
- Chambers, R. (1995). Paradigm shifts and the practice of participatory research and development. In N. Nelson & S. Wright (Eds.). *Power and Participatory Development. Theory and Practice* (pp. 30-42). London: Intermediate Technology Publication.
- Coenen, F. (2010) (Ed.). *Public Participation and Better Environmental Decisions: The Promise and Limits of Participatory Processes for the Quality of Environmentally Related Decision-making*. Berlin: Springer.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organisation. 3rd Edition*. London: Sage.
- Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (2014) (Eds.). *The Sage encyclopedia of action research*. London, UK: Sage.
- Cohen, I., McAuley, B., & Duberley, J. (2001). Continuity in Discontinuity: Changing Discourse of Science in a Market Economy. *Science, Technology and Human values*, 262, 145-166.
- Cooke, B., & Kothari, U. (Eds.) (2001). *Participation: The New Tyranny?* London, England: Zed Books.
- Cornwall, A. (2014). Save us from the saviors. Keynote at Roskilde University: <http://bambuser.com/v/4931627#t=922s>.
- Cornwall, A. (2011). Whose voices? Whose choices? Reflections on gender and participatory development. In A. Cornwall (Ed.). *The Participation Reader* (pp. 203-223). London: Zed Books.



- 
- Durose, C., Justice, J., & Skelcher, C. (Eds.). (2013). *Beyond the state: Mobilizing and coproducing with communities: Insights for policy and practice*. Birmingham: University of Birmingham. Institute of Local Government Studies.
  - Estrella, M. & Gaventa, J. (1998). *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review* (IDS, Working Paper, 70). Brighton: Institute of Development Studies.
  - European Research Advisory Board (2007). *Final report Research and Societal Engagement*. Downloaded on November 3, 2008 from HYPERLINK [http://ec.europa.eu/research/eurab/pdf/eurab\\_07\\_013\\_june\\_%202007](http://ec.europa.eu/research/eurab/pdf/eurab_07_013_june_%202007)
  - Fischer, F. (2009). *Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry*. Oxford: Oxford University Press.
  - Foucault, M. (2000). In J. D. Faubion (Ed.). *Power. Essential works of Foucault, 1954-1983*, vol. 3. London, England: Penguin.
  - Fox, W. M. (1990). An Interview with Eric Trist, Father of the Sociotechnical Systems Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(2), 259-279.
  - Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Middlesex: Penguin Books.
  - Fricke, W. (2013). A realistic view of the participatory utopia. Reflections on participation. *International Journal of Action Research*, 9(2), 168-191.
  - Gadamer, H. G. (1960). *Wahrheit und Methode*. Tübingen: Mohr.
  - Gaventa, J. (2001). *Towards participatory governance: Six propositions for discussion*. Brighton: Institute of Development Studies.
  - Gershon, W. S. (Ed.) (2009). *The Collaborative Turn: Working Together in Qualitative Research*. Rotterdam: Sense Publishers.
  - Guillard, F.J. (2014). The race to implement co-creation of value with stakeholders: five approaches to competitive advantage. *Strategy and Leadership*, 42(1), 2-8.
  - Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research Social research for Social Change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Habermas, J. (1968). *Erkenntnis und Interesse*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
  - Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 366-380). London: Sage.
  - Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: Sage.
  - Hickey, S., & Mohan, G. (Eds.) (2004). *From tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation*. London: Zed Books.
  - Horkheimer, M. (1937). Philosophie und kritische Theorie. *Zeitschrift für Sozialforschung*, 6(3), 625-647.
  - Jasanoff, S. (2003). Technologies of Humility: Citizen Participation in Governing Science. *Minerva* 41.
  - Jønsson A.B.R., Nyborg M., Pedersen V., Pedersen L., Wandel A., & Freil M. (2013). *Sundhedsprofessionelles forståelse af patientinddragelse*. ViBIS: Rapport 2013.
  - Jørgensen, M. W. (2008). På framkant: Interaktiv forskning och vetenskapens plats i samhället. In B. Johannisson, E. Gunnarsson & T. Stjernberg (Eds.). *Gemensamt kunskapande: den interaktive forskningens praktik* (pp. 349-366). Växjö: Växjö University Press.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2017a). Organizational Action Research. In C.R. Scott & L. K. Lewis, J. Barker, J. Keyton, P. Turner (Eds.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2017b). Participation i organisationer og i forskning: mellem participation og involvering. In B. Blaagaard, C. Dindler & M.M. Roslyng. (Eds.). *Studier i Kommunikation* (pp. 216-247). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
-

- 
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2016). Participatory hierarchies: a challenge in organizational action research. *International Journal of Action Research*, 12(2), 144-171.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (Eds.) (2014). *Participation and power in participatory research and action research*. Aalborg: Aalborg University Press.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2013). Participatory knowledge production and power: co-determination through dissensus in dialogic organizational action research. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach* (pp. 193-212). London: Routledge.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic organizational action research: Reflections on conflicting knowledge interests and actionability. *International Journal of Action Research*, 7(3) 347-380.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004). Self-referentiality as a power mechanism. Towards dialogic action research. *Action Research*, 2(4), 371-388.
  - Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
  - Lewin, K. (1947b). Frontiers in group dynamics, II. Channels of group life: Social planning and action research. *Human Relations*, 1, 143-153.
  - Lindell, J. (2017). *Communication and treatment decisions on antibiotics in Danish primary care*. København: Københavns Universitet (ph.d.-afhandling).
  - Marx, K. (1968). Die deutsche Ideologie (1845/46). In S. Landshut (Ed.) *Karl Marx: Die Frühschriften* (pp. 339-485). Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
  - Miessen, M. (2011). *The Nightmare of Participation*. Berlin: Sternberg Press.
  - Ministry of Science, Technology and Development. (2003). *Nye veje mellem forskning og erhverv fra tanke til faktura: Regeringens handlingsplan [New paths between research and business from insight to invoice: The government's action plan]*. Copenhagen: Ministry of Science, Technology and Development.
  - Mosse, D. (2001). People's knowledge, participation and patronage: operations and representations of rural development. In B. Cooke, & U. Kothari (Eds.), *Participation: The New Tyranny?* (pp.16-35). London, UK: Zed Books.
  - Nowotny, H., Scott, P., and Gibbons, M. (2001) *Rethinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. London: Polity Press.
  - Osmani, S.R. (2001). *Participatory governance, people's empowerment and poverty reduction* (Conference paper series, 7). New York, NY: United Nations Development Programme, Division Bureau for Development Policy, Social Development and Poverty Elimination.
  - Phillips, L. (2011). *The Promise of Dialogue: The Dialogic Turn in the Production and Communication of Knowledge*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
  - Phillips, L., Kristiansen, M., Vehviläinen, M., & Gunnarsson, E. (Eds.) (2013). *Knowledge and power in collaborative research*. London: Routledge.
  - Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J., & Scoones, I. (1995). Participatory learning and action: A trainer's guide. London: International Institute for Environment and Development.
  - Rogers, C. (1962). The Interpersonal Relationship: The Core of Guidance. *Harvard Educational Review*, 32(4), 416-429.
  - Rogers, C. (1957). The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change, *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103.
  - Sanoff, H. (2000). *Community participation methods in design and planning*. New York, NY: Wiley.
  - Saxena, N.C. (2011). What is meant by people's participation? In A. Cornwall (Ed.), *The participation reader*. London, UK: Zed Books.
  - Society for Participatory Research in Asia (2012). *Participatory urban planning and service delivery to urban poor: Analysis of case studies in India*. New Delhi: Author.
  - Streck, D. R. (2014). Knowledge, participation and power in participatory budgeting.
-

- 
- Contributions to a pedagogy of power. In M. Kristiansen, & J. Bloch-Poulsen, J. (Eds.). *Participation and power* (pp. 57-73). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Thorpe, C. (2010). Participation as post-Fordist politics: Demos, New Labour, and Science Policy, *Minerva*, October, 1-21.
  - Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Experimententer i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
  - Tortzen, A. (2017). Samskabelse som fortælling og praksis: et kritisk blik på den aktuelle samskabelsesdagsorden. *Uden for nummer. Tidsskrift for forskning og praksis i socialt arbejde*, 34, 4-13.
  - Trist, E. & Murray, H. (Eds.) (1990). *The Social Engagement of Social Science: The socio-psychological perspective, A Tavistock Anthology, vol. 1*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Waglé, S. & Shah, S. (2003). *Case study 2 – Porto Alegre, Brazil: Participatory approaches in budgeting and public expenditure management*. Washington, DC: World Bank, Participation and Civic Engagement Group.
  - Whyte, D. F. (Ed.) (1991). *Participatory action research*. Newbury Park: Sage.
  - Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M. & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation in organizations* (pp. 1-12). Oxford: Oxford University Press.

---

**DEL I**

**INDDRAGELSE  
I ORGANISATORISKE  
FORANDRINGER**

---

## KAPITEL 1

# ET EKSEMPEL PÅ SPÆNDINGER OG DILEMMAER I ORGANISATORISK AKTIONSFORSKNING

## - “Om det uendeligt store i det uendeligt små” i Team Product Support

### Hvad og hvorfor

Dette kapitel fortæller en historie om Team Product Support. Det var et af de team, vi samarbejdede med på Danfoss Solar Inverters (DSI) i Sønderborg fra 2008 til 2010 i et aktionsforskningsprojekt om “Innovation og involvering gennem styrkelse af dialog i moderne teamorganisationer”. I alt medvirkede 18 team i projektet, der også omfattede team fra Borger-service i Silkeborg Kommune og fra CSC (Computer Sciences Corporation) i København. Projektet var finansieret af Rådet for Teknologi og Innovation, Videnskabsministeriet.

Team Product Support bestod af otte medarbejdere og en teamleder. Teamet var en del af Supply Chain i produktionen. DSI var dengang en mindre, forholdsvis nystartet, højteknologisk virksomhed, der producerede invertere til solcelleanlæg til et globalt marked. Virksomheden ejes af Danfoss Group, en dansk international virksomhed, der bl.a. producerer termostater. Da vi startede samarbejdet med Team Product Support, var det forholdsvis nyt. Teamet bestod af proces-specialister, som arbejdede med testprincipper. De havde ansvar for testere, styklister, mekanik-tegninger og celleopbygning i produktionen og havde mange berøringsflader især med udviklingsafdelingen.

Kapitlet følger vores samarbejde med Team Product Support over et år. Det fortæller, hvordan samarbejdet udfolder sig gennem et net af spændinger, som tilsammen bliver formuleret i bogens syv, sammenhængende synspunkter om participation (se Indledning). Spændingerne handler bl.a. om, hvordan organisatorisk aktionsforskning er indlejret i større systemer, der går fra den lille aktionsforskningskontekst i teamet til organisation, samfund og global økonomi. Fortællingen om den lille historie om Team Product Support bliver på denne måde også en historie om nogle mere

---

generelle spændinger og udfordringer i aktionsforskning i organisationer. Vi har derfor med inspiration fra Georg Brandes givet kapitlet undertitlen “Om det uendeligt store i det uendeligt små” velvidende, at Brandes skrev om Shakespeare og ikke om organisationer.

Kapitlet søger således at dokumentere, hvordan participation viser sig i interaktionen mellem alle involverede partnere som et net af spændinger og dilemmaer, der er sammenfattet i bogens syv synspunkter om participation. Hvorfor er det relevant for læsere?

Som aktionsforskere har vi oplevet, at det har været en udfordring, at vi er del af processen og derfor tæt på vores empiri. Mange gange har det handlet om at forstå processen baglæns, dvs. først bagefter. Her har vi haft glæde af at læse konkrete analyser af eksempler fra lignende projekter. Vi håber derfor, at historien om Team Product Support kan skabe resonans hos læsere, der har haft eller får udfordringer ved at praktisere inddragelse.

## **Disposition**

Kapitlet, der er disponeret kronologisk, er opdelt i fem afsnit:

De to første afsnit har fokus på starten af aktionsforskningsprojektet. De fortæller om spændinger mellem chefgruppen, Team Product Support og aktionsforskerne, der hver på deres måde udøver magt og søger at sætte dagsordenen. Afsnit 1 viser, hvordan participation udfolder sig som spændinger mellem involvering og medbestemmelse. Det illustrerer således bogens første synspunkt om, at participation har mange forskellige betydninger. Afsnit 2 fortæller om en proces med spændinger mellem top-down eksekvering og dialogisk bottom-up bestræbelse. Det peger bl.a. på bogens fjerde synspunkt om, at participation viser sig som spændinger mellem forskellige interesser, der alle udøver magt i aktionsforskningsprocessen.

Det tredje afsnit har fokus på den mindre team-interne kontekst, hvor Team Product Support og vi arbejder med at undersøge og forbedre teamets mødekultur.

Det fjerde afsnit udfolder bogens tredje synspunkt om, at det ikke er muligt at forstå den organisatoriske aktionsforskningsproces med et såkaldt selvstyrende team som Team Product Support isoleret. Processen er allerede indlejret i større organisatoriske, samfundsmæssige og globale systemer, som griber ind i teamets lokale hverdag og aktionsforskningsprocessen på mange måder.

---

Det femte afsnit har fokus på undersøgelse, handling og læring. Det udfolder bogens sjette synspunkt om, at organisatorisk aktionsforskning befinder sig i spændingsfeltet mellem konsensus og dissensus. Afsnittet viser, hvordan medarbejdere på tværs af produktions- og udviklingsafdelingen søger at håndtere forskellighed gennem en dialogisk dissensustilgang. Vi udviklede denne tilgang sammen med disse team fra DSI og andre team i projektet. Slutningen af afsnittet diskuterer bogens syvende synspunkt om participation som en bestræbelse, der udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering.

På tværs af disse fem afsnit viser hele kapitlet, hvordan participation i projektet på DSI fungerer som en emergent proces. Det illustrerer bogens andet synspunkt.

Samlet viser kapitlet også, at processen udvikler sig fra at være overvejende forsker- og ledelsesstyret til i højere grad at blive en kollaborativ proces. Kapitlet beskriver således bogens femte synspunkt om, at aktionsforskning i organisationer udfolder sig i spændingsfeltet mellem en forsker- og ledelsesdrevet proces og en kollaborativ proces.

Undervejs i projektet brugte vi forskellige metoder til at dokumentere forløbet: lydbånd til at fastholde den verbale interaktion på møder, skriftlige referater af samtlige møder, interviews med medlemmer af Team Product Support så vel som med andre personer på DSI. Resultater fra projektet har vi skrevet om sammen med en medarbejder på DSI, der var metode- og værktøjsfacilitator (Clemmensen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009), samt i en række andre artikler (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009, 2010, 2011).

## **1. Spændinger mellem participation som involvering og/eller som medbestemmelse**

Dette afsnit har, som nævnt ovenfor, fokus på starten af aktionsforskningsprojektet. Det viser, hvordan de tre parter, chefgruppen, Team Product Support og aktionsforskerne, har forskellige interesser, og hvordan alle udøver definitionsmagt. Hvem bestemmer f.eks., om medarbejderne skal involveres i et projekt, som ledelsen, evt. i samarbejde med aktionsforskerne, har udstukket retningslinjerne for på forhånd? Eller om medarbejderne også selv kan være med til at bestemme, hvad formålene med projektet skal være? Afsnittet viser bogens fjerde synspunkt. Det handler om, at participation udfolder sig som spændinger mellem forskellige interesser, der alle udøver magt i organisationer og i aktionsforskningsprocessen.

De to første afsnit diskuterer spændingerne konkret: Hvem skal være

---



---

medlem af projektets styregruppe? Kan Team Product Support selv definere formålet med aktionsforskningsprojektet? Hvad betyder 'med-' i medbestemmelse?

Den konkrete baggrund for disse spørgsmål er, at det er os som aktionsforskere, der har formuleret og fået fondsmidler til et projekt om medarbejderdreven innovation i team. Derefter har vi spurgt ledelsen i DSI, om de ville være med til et sådant projekt, hvor de og medarbejderne selv bestemte det konkrete indhold. Vores vej ind i DSI rejser derfor spørgsmål om, hvilken grad af inddragelse eller participation dette i praksis giver medarbejderne.

Projektudkastet om medarbejderdreven innovation i team blev formuleret i 2007. Det var før, vi blev opmærksomme på den distinktion mellem involvering og participation, som vi bruger i dette kapitel og i resten af bogen. Involvering ser vi som et ledelsesværktøj, som alene kan have effektivisering for øje (Nielsen, 2004). Participation definerer vi som en mere samarbejdspræget bestræbelse, der både handler om øget arbejdslivskvalitet og om effektivisering. Vi forstår både involvering og participation som magtudøvelse.

Kapitlet fokuserer ikke på magt forstået ud fra et besiddelsesperspektiv (Dahl, 1961; Bachrach & Baratz, 1962), men på hvordan magt udøves i konkrete kontekster (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011). Inspireret af Foucault (2000) og Giddens (1981, 1984) forstår vi magt som et grundlæggende aspekt ved alle former for social praksis (Giddens) og sociale relationer (Foucault). Kapitlet beskæftiger sig således med virkningerne af magt og med, hvordan magt skaber enten begrænsninger og/eller empowerment (Hayward, 1998). Både dette kapitel og resten af bogen antager derfor, at der ikke findes magtfrie rum i organisatoriske aktionsforskningsprocesser (Neidel & Wulf-Andersen, 2013; Phillip & Kristiansen, 2013). Kapitlet undersøger især et aspekt ved magt, som handler om definitions-magt. Hvem har retten til at definere, hvis virkelighed der bliver in- eller ekskluderet, dvs. hvis virkelighed, der tæller? (Chambers, 1997).

### **Hvem bliver medlem af projektledelsesgruppen?**

På et indledende møde med projektets styregruppe i starten af februar 2008 formulerer gruppen nogle generelle retningslinjer:

Det er helt afgørende, at det ikke fremstår som endnu et projekt, som presses ned over medarbejderne, men at der er tale om en proces, der skal hjælpe på aktiviteter, som vi i forvejen er i gang med eller skal i gang med.

---

Gruppen formulerer også det overordnede formål for Team Product Supports deltagelse i aktionsforskningsprojektet:

Opgaven for teamet er at sikre produkt- og produktionsteknisk support herunder sikre en kultur og adfærd, som giver kontinuerlige forbedringer i eksisterende produktionssetup, og som sikrer en god produktindkøring og -opstart af nye produkter som f.eks. ...

Projektets styregruppe, der fremover omtales som projektledelsen eller blot PL, er identisk med chefgruppen fra salg, produktion og udvikling samt direktøren, som vi kender fra et tidligere samarbejde på Bang & Olufsen (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). På det første møde med PL var der spændinger mellem dem og os. Vi argumenterede for, at medarbejderne også skulle være repræsenteret i PL, fordi projektet handlede om øget inddragelse og medbestemmelse. Det afviste chefgruppen, som henvisede til den skærpede økonomiske konkurrence på det globale marked og den deraf følgende krisestyring, som vi kommer tilbage til nedenfor. I denne situation ønskede ledelsen ikke, at medarbejderne var med i PL. Samtidig understregede de, at det ikke skulle være et top-down-projekt, der skulle presses ned over medarbejderne, men et projekt, der skulle bidrage til at hjælpe med deres daglige aktiviteter.

PL siger ja til en proces med hvert af de deltagende team. Den skal i udgangspunktet løbe over et år og bestå af syv-otte møder á tre timers varighed med hvert af teamene, hvor vi samarbejder omkring forbedring af de forhold, som teamene og ledelsen peger på. Der bliver også aftalt en arbejdsdeling mellem dem og os. De bidrager med tid og praktisk viden. De er interesserede i praktiske resultater og træning på jobbet, dvs. i aktionsforskningsprocessens praktiske dimension. Projektet "skal sparke røv", som direktøren bramfrit formulerede det. Vi står for organisering af processen og for aktionsforskningsprojektets teoretiske dimension, som PL ikke udtrykker interesse for. På det første møde er der således forskellige interesser til stede. Det viser sig i forhold til spørgsmål om repræsentation: hvem skal være medlem af PL-gruppen, og i forhold til forståelse af projektet: er det et praktisk konsulentprojekt på et videnskabeligt grundlag eller også et aktionsforskningsprojekt med en integreret forskningsdimension?

I dag ville vi have sagt nej til at gennemføre projektet af to grunde. Vi ville ikke gå ind i et projekt, hvor ikke alle parter er repræsenteret i styregruppen, specielt ikke i et projekt som dette, der handlede om medarbejderdreven innovation. Det var imidlertid ikke kun chefgruppen, der var bundet af en økonomisk dagsorden. Det følte vi også selv, at vi var. Vi lod os presse, fordi vores bevillinger udløb i januar 2010. Vi ville i dag heller

---

ikke have sagt ja til et projekt, hvor vi ikke fik forhandlet os frem til en klar aftale om et fælles fokus også på den teoretiske dimension.

### **Er 'Bedre snitflader og god kommunikation' et fælles mål?**

Nogle dage efter har vi det første møde med Team Product Support, hvor vi fremlægger ideen om medbestemmelse, dvs. at de skal være med til at bestemme målene med og designet af processen. Her kommer det frem, at flere af medarbejderne synes, at ledelsens målformulering dækker deres egne ønsker, men at den er rettet for meget mod deres interne teamsamarbejde. De oplever, at deres største udfordring handler om bedre snitflader og samarbejde med Produktudvikling (PD) og med salg og reparation i produktionen:

*John* (teamleder): Ordlyden i opgaven kan vi jo godt forholde os til. Det ved vi jo godt, hvad er.

*Marianne*: Det er vigtigt for os, at det her giver mening for jer. Og hvis I har noget, der skal tilføjes, så bliver det tilføjet, så I kan sige: 'Det her, det er noget, vi kan gå ind for' ...

*Claus*: For mig er kommunikationskløften egentlig ikke internt i afdelingen. Den er afdelingerne imellem.

*Jørgen*: Så hvis man skulle forbedre noget, så var det faktisk primært dér?

*Carsten*: Ja, jeg vil sige, at i vores afdeling [produktionsafdelingen], dér kan kommunikationen blive bedre, og der kan gøres mange ting, men dér, hvor der virkelig er et problem, det er, at vi er to separate bygninger [med produktionsafdelingen i den ene, og produktudviklingsafdelingen i den anden]. Det er sådan to skyttegrave. Det er sådan meget, jeg opfatter det. Der er to meget skarpe fronter. Så kaster vi sådan skidt frem og tilbage ...

*Per*: Den kløft, der er mellem produktion og udvikling ... dér har man forskellige måder at se tingene på ... Det kan godt være en kamp engang imellem. Det gælder om at få afdækket de ting, men dér har vi ikke lige sat os ned ... Dem i udvikling skal udvikle tingene, men det kan kun blive et godt produkt, hvis man snakker sammen ... De er sgu nogle anderledes folk, og vi er også anderledes i deres øjne, og det gælder om at få hver især til at snakke ordentligt med hinanden.

*Tom*: Men nede ved os [i produktionsafdelingen], der har vi tre afdelinger, og dér synes jeg også, der engang imellem er noget, hvor man indimellem taber nogle ting på gulvet, men ikke så markant som i forhold til udvikling.

*Marianne*: Som f.eks. hvilke?

---

*Tom:* Ja, at nogen tror, at nogen i den anden afdeling gør noget, som de i virkeligheden ikke gør. For eksempel har vi nogle udfordringer over mod service og reparation.

Mødet ender med, at teamet formulerer et team-eksternt mål, der handler om “bedre snitflader og god kommunikation” med produktudvikling (PD) og med service og reparation i produktionen. Dette mål er nyt set i forhold til ledelsens udspil. Det bliver derfor besluttet, at vi går tilbage til PL-gruppen for at sikre, at forbedring af kommunikation mellem produktion og udvikling også bliver et mål for aktionsforskningsprojektet i teamet. Ledelsen accepterer teamets nye mål.

Teamet formulerer også en række interne mål, der kan ses som en konkretisering af ledelsens udspil. Som et nyt team vil de arbejde på at skabe klarhed over deres arbejdsområder, synliggøre og strukturere deres opgaver og opgaveløsninger, samt forbedre deres mødekultur. Vi foreslår som aktionsforskere, at de og vi starter med at undersøge mødekulturen på deres møder ud fra en kommunikativ synsvinkel. Hvilken kommunikation hhv. hæmmer eller fremmer medarbejderudvikling af innovation i team? Vi foreslår derfor også, at deres møder bliver optaget på lydbånd, som skal bruges til undersøgelse og dokumentation. Det siger teamet ja til.

## **Opsamling**

Analysen af starten af aktionsforskningsprojektet peger på tre pointer, som alle handler om participation som magtudøvelse:

For det *første* er der interesseforskelle og spændinger mellem chefgruppen, Team Product Support og os som aktionsforskere. Chefgruppen argumenterer imod, at repræsentanter fra medarbejderne bliver medlemmer af PL. Vi forsøger forgæves at argumentere for, at medarbejderne i et projekt om medarbejderdrevet innovation i team bliver repræsenteret i PL. Team Product Support har et andet mål med projektet end chefgruppen. Det handler om bedre snitflader og kommunikation især i forhold til udviklingsafdelingen.

Det er vores tolkning, at disse forskellige interesser og spændinger handler om definitionsmagt. Det viser sig på flere måder: Hvem har magten til at beslutte, hvem og hvad der skal in- eller ekskluderes af PL? Hvem beslutter, om projektet blot skal være et konsulentprojekt og/eller et aktionsforskningsprojekt?

For det *andet* er der forskellige opfattelser af participation. De handler alle om magtudøvelse, fordi de repræsenterer forskellige definitioner af hvem

---

og hvad, der er inddraget, og hvem og hvad, der er udelukket. Chefgruppen forstår participation som involvering af medarbejderne i et projekt, som de har besluttet på forhånd, hvor de bestemmer målet og medarbejderne midlerne til at realisere det. Som aktionsforskere forstår vi participation som medbestemmelse. Det viser sig ved, at Team Product Support får medbestemmelse ikke bare på midlerne, men også på formulering af formålet med projektet om forbedret samarbejde med produktudvikling. Men er det hele teamet, som er fælles om at træffe denne beslutning, dvs. praktiserer de medbestemmelse internt i teamet?

Det spørgsmål kan vi ikke besvare. Vi kan høre, at det er Carsten, en erfaren medarbejder, der som den første formulerer en ny dagsorden om bedre snitflader, som adskiller sig fra PL-gruppens mål. Vi kan også se, at det er ham, der får hovedparten af øjenkontakten fra teamlederen, som er ny og uerfaren. Vi kan desuden høre, at Per og Tom uddyber og supplerer, og at vi selv stiller uddybende spørgsmål ("hvilke?") og check spørgsmål ("... primært dér?") til dem, der tager ordet. Men vi fik ikke spurgt til, hvad de tavse tænkte og mente, ligesom vi heller ikke undersøgte, om teamet ville deltage i projektet, men alene hvordan de ville ("Det er vigtigt ...").

Vi kan derfor ikke vide, om der er tale om medbestemmelse af mål i denne situation, fordi der var flere teammedlemmer, som vi ikke fik inddraget i processen gennem spørgsmål og som heller ikke selv uopfordret gav deres mening til kende. Aktionsforskningsprocesser handler derfor også om inddragelse i meget konkret forstand: hvem bliver spurgt og om hvad. Spørgsmål fungerer ikke blot neutralt, men som måder at in- eller ekskludere andre personer og dagsordener, dvs. som definitionsmagt. Det er ekstra kompliceret, fordi det forandrer sig løbende.

For det *tredje* er der samlet set tale om, at aktionsforskningsprocessen om medarbejderdreven innovation i team indtil nu langt overvejende synes at være en ledelses- og forskerstyret proces, hvor medarbejderne ikke er inkluderet i beslutninger om igangsættelse af processen:

Det er den øverste ledelse, der har sagt ja til at igangsætte projektet, og som har fastlagt dets overordnede mål. Medarbejderne har ikke indflydelse på, om projektet skal igangsættes. Det er teamet selv, der formulerer det centrale mål om forbedring af snitflader i forhold til andre afdelinger, men ellers er deres mål konkretiseringer af ledelsens, dvs. konkretisering af midler til at gennemføre de mål, som ledelsen har opstillet.

Der er heller ikke tale om aktionsforskning som en kollaborativ proces. Det er os som aktionsforskere, der har formuleret projektets ide om medarbejderdreven innovation i team. Det er også os, der stiller forslag om at

---

undersøge og optage kommunikationen i Team Product Support på bånd. I den pressede økonomiske situation udvikler der sig en arbejdsdeling, hvor teamet og dets leder tager sig af de praktiske forbedringer i forhold til målene, mens vi tager os af processen og den teoretiske dimension med udvikling af begreber. Vi skriver f.eks. referater af møder med handleplaner, giver feedback på teamets kommunikation og præsenterer nye begreber om f.eks. kommunikationsmønstre i team (se afsnit 3).

## **2. Spændinger, positioneringer og magtudøvelser**

De tre opsamlende punkter i forrige afsnit handler alle om, at participation udfolder sig som magtudøvelse. I dette afsnit viser vi nogle flere aspekter af participation som magtudøvelse, som uddyber bogens fjerde synspunkt. Afsnittet beskriver, hvordan chefen for produktion, teamlederen, de forskellige medlemmer af Team Product Support og vi som aktionsforskere løbende positionerer os selv og hinanden. Det gør afsnittet konkret ved at vise, hvordan der er forskel mellem top-down eksekvering og en samarbejdsorienteret bestræbelse. Afsnittet peger desuden på, om og hvordan aktionsforskere kan bidrage til at gøre magtudøvelserne mere transparente. Positioneringsteori (Davies & Harré, 1990, 1999) handler om, at magt ikke forstås som en én gang for alle fastlagt rolle eller struktur. Når magt ses med positioneringsteoriens briller, betyder det, at magt anskues som en emergent proces. Her bidrager alle parter til løbende at positionere sig selv og hinanden igennem deres indbyrdes interaktion.

### **Spændinger mellem top-down eksekvering og en samarbejdsorienteret bestræbelse**

Efter vores andet møde i marts med Team Product Support skriver vi i vores noter:

Vi skal ikke tage noget for givet. Det gik pludselig op for os under mødet med teamet, at produktionschefen og teamlederen ikke havde videregivet [vores og PL's] oplæg om baggrunden for hele processen ... Vi blev også klar over, at produktionschefen, dvs. teamlederens chef, i torsdags har givet teamlederen opgaven med at beskrive teamets rammer, dvs. at definere dets grænser i relation til andre funktioner. Oplægget skal laves ASAP. Det betyder åbenbart, at medarbejderne ikke kan nå at blive involveret. Det sker samtidig med, at ledelsen har sagt ja til at søsætte dette projekt, der netop handler om inddragelse.

På mødet går det op for os, at vi har været naive og taget noget for givet,

---

---

som viser sig ikke at holde stik. Chef og teamleder har ikke videremaillet teksten, hvori projektets grundlag bliver beskrevet, til teamet. Chefen er desuden gået direkte til teamlederen og har bedt ham om at beskrive teamets rammer så hurtigt som muligt. Det kan ses som en omgåelse eller udelukkelse af teamet, som netop har definition af rammer som et centralt teammål. Beslutningshastigheden kan betyde, at teamet ikke kan nå at komme med et ordentlig gennemarbejdet forslag til chefen. Rammen handler om den bane, teamet skal spille på. Skal teamet involveres i beslutningen om, hvordan rammen skal se ud? Det svarer til spørgsmålet om, hvorvidt medstyrende grupper skal inddrages i beslutningen omkring målene og ikke blot involveres i midlerne.

Denne eftermiddag bliver det også tydeligere for os, at det åbenbart er vigtigt, at vi som aktionsforskere bidrager til at synliggøre, hvem der træffer hvilke beslutninger, og hvad der bliver in- og ekskluderet. Er PL-gruppens mål f.eks. identisk med teamets egen dagsorden, og/eller er der noget eller nogen, som bliver ekskluderet? På mødet spurgte vi derfor teamet om, "hvem der har formuleret målene for deres arbejde?" Mødet munder ud i, at teamet beslutter at indkalde deres chef til et afklarende møde. De skriver i deres interne referat fra 5. marts 2008:

Vi vil gerne inden mødet have en afklaring på, hvad Antons [chefens] holdning er hertil, og hvad han mener, vores team skal udføre af opgaver.

Vi forstår dette eksempel som et sammenstød mellem forskellige interesser, hvor parterne positionerer sig forskelligt. Der er på den ene side chefens interesser i hurtig organisatorisk eksekvering og på den anden side projektets og teamets interesser i selv at være med til at formulere teamets rammer. Det tolker vi som spændinger mellem hurtig top-down eksekvering over for en mere langsom, samarbejdsorienteret bestræbelse.

Som aktionsforskere har vi et problem. Det handler om, at arbejdstempoet på DSI er højt, og at vi ofte først undervejs på et møde forstår, hvad der er sket, siden sidste gang vi var på DSI. Der er således tilsvarende spændinger mellem på den ene side os som aktionsforskere, der søger at praktisere dialog og medbestemmelse, og på den anden side en mere topstyret organisation i en kritisk situation, der handler hurtigt og hele tiden.

## **Opsamling**

På baggrund af eksemplerne i afsnit 1 og 2 og andre eksempler er det blevet vores opfattelse, at participation i organisatorisk aktionsforskning fungerer som magtudøvelser mellem parter med forskellige interesser (det fjerde synspunkt). Participation er således ikke blot en fælles proces, hvor



---

f.eks. et enigt “vi” sammen når frem til de samme tolkninger, beslutninger og forslag. Eksempler på at participation udøves som magt er, når

- teamet f.eks. udvider deres mål til også at omfatte eksterne mål.
- Carsten definerer en ny dagsorden for teamets mål.
- projektledelsen definerer de overordnede rammer for projektet og de medvirkende team og samtidig bestemmer, hvem der kan være medlem af PL.
- produktionschefen tilsyneladende omgår teamet.
- vi som aktionsforskere problematiserer grundlaget for beslutningsprocesser (“Hvem, har formuleret målene for teamets opgave?”), ved at have formuleret grundlaget for et projekt om medarbejderdreven innovation i team, ved at designe projektet samt ved at foreslå teamet, at de og vi udvikler begreber om kommunikationsmønstre i team, der kan hhv. fremme og/eller hæmme medarbejderdreven innovation.

Alle praktiserer således magt, hvor de positionerer sig selv og hinanden. Eksemplerne viser, at magt kan fungere begrænsende eller udvidende. Der er også andre former for magt. Det er, som bekendt, kun chefer, ledere og direktion, der har strukturel magt over medarbejderne til at træffe afgørende beslutninger om rammerne for deres arbejde. Denne form for strukturel magt møder vi i Team Product Support, hvor ledelsen undervejs i processen udskifter teamlederen med en mere erfaren leder. Denne bakker konkret op om teamets mål, giver teamet nye beføjelser og støtter op om deres aktiviteter, også hvis det indebærer at sige nej til produktionschefen.

Afsnit 2 peger også på en anden pointe. Vi stiller spørgsmål ved, hvem der har truffet hvilke beslutninger. På denne måde forsøger vi at gøre magtmekanismer som in- og eksklusion synlige i håb om, at det kan bidrage til at gøre magten mere transparent. Vi fik imidlertid ikke spurgt Team Product Support, om de forstod processen som magtudøvelse.

### **3. Undersøgende ændring af kommunikationsmønstre i Team Product Support**

I starten af foråret 2008 begyndte Team Product Support at arbejde med ændring af deres mødekultur. Samtidig foreslog vi, at de og vi undersøgte kommunikationsmønstre i deres team. Hvilke mønstre bidrog til at hæmme deres sagsbehandling og medarbejderdreven innovation i team, hvilke til at fremme den? Hverken teamet eller vi kendte på forhånd svaret på denne undersøgelse. Vi kom med forslag og gav feedback på kommunikationsmønstre i teamet. Teamet afprøvede på møder, om vores og deres forslag

---

virkede og gav feedback på dem. Det blev starten på en kollaborativ læreproces, hvor der var en bestemt arbejdsdeling. Den kollaborative læreproces indebærer et skift fra en forskerdreven undersøgelse til alle parter samarbejde om en undersøgelse på tværs af forskellige interesser og viden (Phillips & Kristiansen, 2013). Den foregik først internt i teamet, siden bredte den sig til hele DSI. Det viste sig nemlig efter et par måneder, at der var grænser for, hvor langt Team Product Support kunne komme med ændring af deres egen mødekultur uden at inddrage hele organisationen (afsnit 4). Vi stødte således ind i Lewins tankegang om, at aktionsforskere og partnere får viden om organisationen, når de sammen søger at ændre den.

Undersøgelsen udsprang især af teamets oplevelse af, at mange møder var spild af tid. Et teammedlem formulerede det sådan:

... man sidder jo ind imellem til møder, hvor man kan kigge rundt på folk og se, at de nærmest tænker: 'Det her, det foregår bare ikke! Bliv færdig!' Det er jo dødens pølse – uden at man sætter ord på det ... Det kunne vel godt blive en del af vores kultur at stoppe op og spørge: "Kører det rigtigt, det her?"

## **Om bystander og fokus**

På det tredje møde i foråret 2008 kom vi med dette forslag:

*Jørgen:* Ud fra det, vi så på sidste møde, vil vi foreslå, at I styrker den funktion, der kaldes en bystander. En bystander er en i gruppen, der samtidig kan være lidt udenfor, lidt i et helikopterperspektiv, og så f.eks. kunne sige: "Lige nu, dér synes jeg faktisk, vi kører i ring." Altså komme med gode ideer til, hvordan I kan holde fokus.

Når vi f.eks. sidst bad jer om at liste, hvad vi skulle arbejde med, så kom der ét punkt op, og så går alle ind i det punkt. I kunne også have valgt at sige: "Vi lister lige de her 10 punkter, og så prioriterer vi dem bagefter." Så bystander skulle gerne være et værktøj til at hindre, at I med det samme 'fiser i sag', for så glemmer man overblikket.

*Marianne:* En bystander går typisk ind, inden man går videre til næste punkt og samler op: "Hvad har vi besluttet her, og hvem har bolden?"

*Carsten:* Det er vi ikke supergode til.

*John:* Det er nok korrekt, det kunne vi godt være bedre til ...

*Carsten:* Ja, jeg synes, at der er mange møder, hvor det ryger lige ud af tangenten. Vi er ikke gode til at sige: "Kom nu lige tilbage dér, hvor vi var, og så få lukket punktet."

*Jørgen:* F.eks. lige før, da I skulle beslutte, om I skulle have den test

---

---

eller ikke, så var min fornemmelse, at den beslutning, den fæs lidt ud mellem stolene.

*Helle:* Ja, det er faktisk rigtigt.

*Jim:* Ja, vi gik straks i gang med at finde ud af, hvad for en metode, der nu var den bedste.

Det lader til, at Team Product Support kan genkende deres egen kommunikation i vores eksempler, fordi de supplerer dem med eksempler fra deres hverdag. Vi fik ikke spurgt, hvorfor de forstod deres kommunikation som en fejl og som noget, de ikke var gode til; men vi tror, at vi bidrog hertil, fordi vi fokuserede på mangler i teamets kommunikation og definerede indholdet af dagsordenen.

En bystander er teamets observerende jeg, som ser på, hvordan kommunikationen forløber, og som løbende afstemmer forventninger, så man sikrer sig, at teamet kører i samme retning (Isaacs, 1999). En bystander har ikke fokus på teammedlemmernes individuelle kommunikation, men har fra et helikopterperspektiv blikket rettet mod tilbagevendende mønstre i teamets kommunikation. En bystander sætter løbende ord på disse kommunikationsmønstre, så de måske kan vendes til noget produktivt og fremme medarbejderdreven innovation i team. En bystander er ofte en person, som veksler mellem at være nærværende og lidt på distancen.

I starten fungerede vi som bystandere og gav feedback på teamets kommunikationsmønstre, således som vi gjorde det i citatet ovenfor. Efter et par møder overtog Torsten funktionen. Når teamet f.eks. snakkede i ring, skiftede emne inden et punkt var afsluttet, hurtigt gik i løsningsmode, så metakommunikerede han:

... nu snakker vi om det samme igen ...

Det her er sådan lidt ved siden af ...

Lad os ikke gå i løsningsmode ...

Er vi nu helt sikre på, at det her punkt er afsluttet?

Det er et punkt længere nede på dagsordenen ...

Jeg lister lige op, hvad vi har talt om og besluttet ...

I slutningen af mødet gav vi feedback på Torstens funktion som bystander. Vi gav eksempler på, hvad han sagde og gjorde, og om det bidrog til en ændring af teamets møder.

Efter et par måneder fortæller Jens, Per og Helle, at de er blevet bedre til at holde fokus, og at deres møder er blevet kortere og mere effektive. De har f.eks. indført et tegn for "Hold fokus". Det består i, at de samler hænderne i en fremadgående bevægelse. Det bruger de for at komme tilbage på sporet:

---

*Jens:* De allerførste ting, vi fokuserede på, var vores møder. Det er helt klart, at det er vi blevet meget, meget bedre til. De er noget mere effektive.

*Helle:* Det er nemlig rigtigt. Det er ikke bare snak.

*Jens:* Det er stadigvæk svært at holde fokus.

*Helle:* Ja, men der er altid nogen, der siger: "Skal vi lige holde fokus her". Det er næsten lige før, det her tegn er nok. [Laver en bevægelse, hvor hænderne samles og markerer en fremadgående indsnævring].

*Per:* Der et par stykker, der er rigtig gode til at holde fokus. For de fleste af os ryger i løsningsmode.

Retrospektivt tolker vi, at Team Product Support ser ud til at fortsætte processen på møder, hvor vi ikke er til stede. Vi havde f.eks. ikke set dem anvende tegnet på de møder, hvor vi var til stede.

## **Opsamling**

Med undersøgelsen af kommunikationsmønstre i Team Product Support skifter aktionsforskningsprocessen fra overvejende at have været forskerdrevet til i højere grad at blive en kollaborativ læreproces (det femte synspunkt), hvor teamet og vi bruger vores forskellige kompetencer og viden til at forbedre teamets mødekultur.

Sammen med Team Product Support og andre team i projektet nåede vi frem til, at gentagen brug af bestemte kommunikationsmønstre i team kan bidrage til at hæmme medarbejderdreven innovation i team. De handlede om sagsfokusering og hurtige løsninger; fejlfinding og modsynspunkter, når andre fremlægger nye synspunkter; hyppige emneskift; samt sparke til hjørne. Undersøgelsen viste også, at andre kommunikationsmønstre kunne bidrage til at fremme medarbejderdreven innovation i team. De handlede om at sætte klare rammer, om at udpege en bystander og stille åbne spørgsmål. Men den viste også, at det var vigtigt at organisere møder på andre måder. De handlede om at indføre helikopterteammøder, som var adskilt fra almindelige driftsmøder, at bruge skiftende smågrupper og for- og imod grupper, at lave stillerunder for teamledere, samt løbende at følge op og evaluere (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009).

## **4. Spændinger mellem den mindre projektkontekst og større organisatoriske, samfundsmæssige og globale dagsordner**

Afsnit 4 handler om, at team- og aktionsforskningskonteksten allerede er indlejret i DSI som organisation. Som organisation er DSI selv forankret

---

---

i større samfundsmæssige og globale systemer. På møder med Team Product Support mødte vi således ikke kun et team med lokale problemer på DSI i Sønderborg, men også en globaliseret verdens indtog i et team i en dansk produktionsvirksomhed. Samspillet mellem den lille team- og aktionsforskningskontekst og de større systemer viste sig som spændinger imellem dem. Afsnit 4 udfolder bogens tredje synspunkt om projekter som altid allerede kontekstualiserede. Afsnittet anlægger således et systemisk perspektiv på aktionsforskningsprojektet, som søger at forbinde det uendeligt små i teamet med det uendeligt store i de omkringliggende systemer (Bateson, 1979, 1972; Stacey, 2001).

Først fortæller vi om spændinger mellem ændring af mødekulturen i teamet og organisationens mødekultur; dernæst om spændinger mellem øget konkurrence på verdensmarkedet og topstyret krisemanagement over for inddragelse af medarbejdere i Team Product Support.

### **Spændinger mellem ændring af mødekultur i teamet og organisationens mødekultur**

På et møde d. 08.04.08 vedtager Team Product Support disse spilleregler:

1. Mødedeltagere møder forberedt.
2. Mødet starter til tiden.
3. Deltagere kommer som hovedregel ikke for sent.
4. Kommer en mødedeltager for sent, bliver vedkommende ikke briefet.
5. Udebliver man uden at have afvist mødet, vil man ikke have indflydelse på beslutninger taget på mødet. Herunder opgaver tildelt den udeblivende.
6. Interne møder i gruppen aflyses, hvis blot én mødedeltager krænker ét af ovenstående punkter.

Efter sommerferien fortæller de, at de praktiserer disse spilleregler på deres almindelige teammøder, som vi ikke deltager i. De nævner også, "at møderne er blevet kortere og mere effektive, efter at den ny teamleder er kommet, og at det kun er de relevante personer, der bliver indkaldt." Endelig siger teamet, at når de har møder med kolleger fra andre afdelinger, så oplever de deres egen 'gamle' mødekultur, hvor deltagere møder uforberedt, kommer for sent, udebliver etc.

Team Product Support og aktionsforskningsprojektet støder således ind i grænser for ændringer af teamets mødekultur. Gennem projektet kan de ændre deres egen kultur internt i teamet, men ikke deres møder med kol-

---

leger fra andre afdelinger, dvs. organisationens mødekultur. Det bekræfter vi dem i i et skriftligt oplæg, hvor vi anlægger et systemisk perspektiv:

Vi tror, at vi er ved at nå grænsen for, hvor langt I kan komme med jeres mål, når vi “kun” mødes med jeres team. Vi tror, at det er nødvendigt at inddrage folk fra ledelsen for at speede processen op, fordi I som team er en del af hele organisationen. Vi foreslår derfor, at punktet om at forbedre mødekulturen i organisationen som helhed tages op på et møde med ledelsen ...

Sammen med Team Product Support og andre team i projektet begynder vi her at undersøge betingelserne for medarbejderdrevne innovation i team. Det sker i en kollaborativ proces, hvor undersøgelse og handling er integreret. Sammen med Team Product Support undersøger vi således, hvor langt teamet kan komme med deres team-interne mål om ændring af mødekultur, og vi aftaler at tage spørgsmål om ændring af hele mødekulturen på DSI op i PL.

Vi sender derfor et oplæg til projektledelsen, hvor et af punkterne handler om ændring af mødekulturen på DSI. Teksten lyder sådan i uddrag:

**Mødekultur -**

**eller hvordan man kan få tre årsværk ved at stramme op?**

- Vi har ikke været hos jer én gang, uden at der har været problemer i forbindelse med afholdelse af de aftalte møder:
- Ikke alle synes at have været informeret/læst om, hvor mødet skal foregå.
- Vi har flere gange måttet flytte til et andet lokale end det, vi havde indrettet med båndoptager osv.
- En gang var lokalet optaget af et andet møde, uden at vi eller dem, vi skulle mødes med, var informeret.
- Ikke alle har dagsordenen med til møderne.
- Mødeforberedelsen lader indimellem en del tilbage at ønske.
- Møderne starter sjældent til tiden.

Vi har forstået, at ledere hos jer har virkelig mange møder og ofte i én kæde. Samtidig hører vi fra medarbejderne, at de også indkaldes til mange møder, sædvanligvis uden dagsorden, dvs. uden mulighed for at forberede sig. Der eksisterer angiveligt en kultur om, at man lige stikker hovederne sammen, som måske var en velvalgt mødeform, dengang I var en lille gazellevirksomhed. Der er således heller ikke mulighed for at afgøre, om det er relevant, at man indkaldes til mødet.

Hvis man antager, at der i snit deltager seks personer pr. møde; at mø-

---

---

derne i snit starter 10 minutter efter det fastlagte, og at der hos jer holdes 24 (det er sat helt vilkårligt) møder pr. dag, så kunne man måske spare tre årsværk ved at stramme op. Det er så meget mere nødvendigt som, der synes at være en vel i længden uholdbar febril stress-ånd, der gennemsyrrer jeres virksomhed.

Det havde været bedre at sige det her til jer på et møde, fordi det skrevne altid virker hårdere, men vi må erkende, at vores følelse i sidste uge var: kan man regne med jer?

Vores følelser er naturligvis ikke afgørende, men hvis de afspejler, hvad andre – kunder, medarbejdere osv. – føler, så kan det være alvorligt. Vi ville i alle fald – hvis vi som medarbejdere/kunder oplevede noget tilsvarende – have denne følelse af tvivl, om vi kunne regne med jer. Og også tænke, om det nu kunne betale sig at komme til tiden endsige forberede sig.

Vores forslag er, at I – som de rollemodeller I er – én gang for alle beslutter, at det her møderod skal ændres inden for x antal måneder. Og at I effektuerer beslutningen med en næsten tå-krummende nidkærhed. Vi har forstået, at der er ved at blive formuleret et papir om mødekultur. Vi håber, at I ikke lader det blive ved papiret. Det er imidlertid den frygt, vi opsnapper hos medarbejderne. Så måske vil det være hensigtsmæssigt med en tværhierarkisk gruppe til sikring af, at dette ikke bliver en ølkasse-proklamation? Det er f.eks. ikke muligt for Team Product Support alene at beslutte en ændret mødekultur, hvis resten af organisationen gør, som den plejer.

Oplægget bygger på flere antagelser:

- Det er ikke muligt at lave mindre lokale ændringer, f.eks. ændring af mødekultur i et team som f.eks. Team Product Support uden samtidig at ændre det større system, som her er hele organisationens mødekultur (og visa versa), og uden at involvere projektledelsen. Som aktionsforskere skriver vi således brevet ud fra et bestemt systemteoretisk perspektiv på organisationer og på ledelse og ikke blot som en neutral meddelelse.
- Det er ikke muligt at skabe ændringer i organisationer uden samtidig at udøve magt og positionere sig selv og hinanden på andre måder. Det gør vi i oplægget, hvor vi som aktionsforskere praktiserer participation som magtudøvelse, selv om vi ikke har nogen formel magt over for projektledelsen.
- Det er muligt at håndtere magt på måder, hvor man bestræber sig på at gøre den mere transparent. Vi forsøger at gøre det ved at praktisere første og anden persons aktionsforskning (Marshall & Mead, 2005;



---

Torbert, 2001). Den består i, at vi sætter navn på vores indre dialoger (første person) og lægger dem frem til dialog med PL (anden person). Mere konkret betyder det, at vi skriftligt sætter ord på vores observationer af mødekulturen på DSI og de evt. økonomiske konsekvenser af den og på vores følelser af manglende tillid. Vi ville have skrevet mindre direkte, hvis vi ikke havde kendt direktøren fra tidligere projekter.

- Det er muligt at bruge egne observationer og følelser fra aktionsforskningsprocessen som et spejl på, hvad der muligvis sker andre steder i organisationen. Med et lån fra supervision kalder vi dette for parallelprocesser (Jacobsen, 2005). De beskriver relationer mellem supervisor og supervisant, som er en terapeut, og mellem terapeut og klient. De bygger på en antagelse om, at supervisanten (terapeuten) ubevidst gentager det, som sker i hans eller hendes relation til klienten, i relationen til supervisor. Vi bruger begrebet i en anden kontekst og uden at inddrage det ubevidste. Vi spørger om det, som vi observerer og oplever i aktionsforskningsprocessen, er en gentagelse af noget, som sker andre steder i organisationen?

Omtrent samtidig med at vi mailer oplægget, vedtager ledelsen på DSI et fælles sæt spilleregler for møder i organisationen, som bliver sat op i alle lokaler. De adskiller sig ikke væsentligt fra Team Product Supports regler. Tre måneder senere vurderer projektledelsen, at mødekulturen fortsat er et opmærksomhedspunkt, og at den er “blevet klart forbedret”. Vi fik ikke spurgt til Team Product Supports vurdering.

### **Spændinger mellem øget konkurrence på verdensmarkedet og topstyret krisemanagement over for inddragelse af medarbejdere**

I 2008 falder vores indledende samarbejde med DSI sammen med øget konkurrence på verdensmarkedet for invertere til solcelleanlæg. Det viser sig som svigtende ordrer, især fra det sydeuropæiske marked. Samtidig er der problemer med produktion af en ny type anlæg, som er behæftet med fejl, som det er vanskeligt at få tid nok til at lokalisere og teste, fordi kunder allerede er blevet lovet dem til en bestemt dato.

Denne krise i produktionen sker samtidig med, at DSI er ved at udvikle sig fra en mindre gazellevirksomhed, hvor man kunne tage beslutninger ved frokostbordet, til en større masseproducerende virksomhed. Krisen bliver forstærket af vejrforhold i Kina, hvor et kraftigt snefald betyder, at taget på en produktionshal hos en kinesisk underleverandør bryder sammen og forsinker hele produktionen yderligere. Det ser vi på en intern videoskærm sammen med et team en morgen, hvor vi møder op på DSI.

---

Planlagte møder med bl.a. Team Product Support bliver derfor aflyst i den pågældende 'snevejs-uge'.

På grund af disse presserende forhold, der handler om virksomhedens overlevelse, går ledelsen i foråret 2008 over til at praktisere topstyret krisemanagement, hvor de f.eks. dagligt følger op og udstikker (nye) retningslinjer. På et møde i projektledelsen i august 2008, hvor DSI er på vej ud af den akutte krise, bliver ledelsen og vi enige om, at betingelserne for samarbejde ikke var til stede i foråret 2008.

Aktionsforskningsprojektet er på denne måde indlejret i større globale, økonomiske dagsordener, som påvirker betingelserne for samarbejdet på uforudsigelige måder, hvor møder f.eks. bliver aflyst.

Den aktuelle krise på DSI påvirkede også Team Product Support. Det skete ifølge et referat fra 15.09.08 især på to måder. De oplever for det første dilemmaer mellem ledelsens top-down eksekvering af beslutninger og dens opfordringer til bottom-up inddragelse, og for det andet dilemmaer mellem hastighed og kvalitet.

#### **Dilemma mellem top-down eksekvering og bottom-up inddragelse**

Team Product Support og deres teamleder giver en række eksempler på pludselige skift mellem opfordring til inddragelse og top-down eksekvering. På mødet i september 2008 fortæller et teammedlem:

Igennem det seneste år har vi fremført en række argumenter i forbindelse med et bestemt projekt, hvor vi oplever, at vi ikke er blevet hørt. Tværtimod oplever vi, at der pludselig kommer en besked oppefra om, at nu skal tingene være på en bestemt måde, som ikke tager højde for vores ønsker og indvendinger.

Et andet medlem af teamet fortæller, at hun havde været lige ved at sige dette på et stormøde, hvor direktøren havde talt om, at de ville lave en produktionsvenlig udvikling, men at hun havde holdt sig tilbage for ikke at hænge sin chef ud. Hun nævner også et eksempel, der handler om indretningen af deres hal, hvor en leder gik rundt med chefen og fortalte, at indeklimaet var i top. Teamet oplevede til forskel herfra, at de havde 28 grader om sommeren, mens de indimellem måtte sidde på deres hænder om vinteren for at få varmen.

Team Product Support giver således udtryk for frustrationer over forskelle mellem opfordringer til inddragelse og hurtig eksekvering oppefra. Deres teamleder siger om kulturen på DSI: "På et møde spillede direktøren ud med et forslag og inviterede alle til at komme med indspark. God inddragelse, indtil tiden pludselig blev knap, og der ikke længere var tid til dialog."

---

Andre team i projektet giver udtryk for tilsvarende oplevelser af dette dilemma. En medarbejder i et andet team siger f.eks.: “Der er en besynderlig blanding i vores kultur mellem frie tøjler og så pludselig detailstyring oppefra.”

### **Dilemma mellem hastighed og kvalitet**

Det andet dilemma, som Team Product Support oplever, handler om forskelle mellem hastighed og kvalitet. De siger på mødet d. 15.09.08, at de har indtryk af, at de “mange gange skal gennemføre ting, som er forkerte, bare fordi et bestemt produkt skal ud lige nu og her i stedet for at gøre det rigtigt første gang.” De nævner også, at deadlines er sat urealistisk, og at de selv medvirker til at holde et højt tempo og til at producere fejl:

*Jens:* Det lyder som en god idé, den tager vi, vi skal videre, meget handlingsorienteret. Hvis opgaven er halvt defineret, så er den næsten lavet, før den kommer ud. Vi går i gang med det samme. Vi behøver ikke nødvendigvis at snakke om, hvad konsekvensen er. Det skal bare gøres.

*Per:* Så kan det godt være, at vi om et halvt år finder ud af, at det var noget scheisse, vi lavede.

Andre team taler også om dilemmaet mellem høj hastighed og kvalitet, som betyder, at der bliver begået fejl, som det kan være vanskeligt at få tid til at løse. Hardwareteamet i produktudvikling siger f.eks., at de ikke føler sig hørt vedrørende tidsestimater.

### **Opsamling**

Vi har søgt at dokumentere, at teamets mål og arbejde så vel som aktionsforskningsprojektet er indlejret i større organisatoriske og økonomiske/globale dagsordener. Disse dagsordener kan vise sig i interaktionen og gribe ind i projektet på uforudsigelige måder, som handler om alt fra arbejdstempo, mødekultur og kvalitetskrav til samarbejde og snevejr i Kina.

Aktionsforskningsprojektet kan bidrage til at ændre en lille del af disse forhold, f.eks. mødekultur, men selvkært ikke krisen på det globale marked. Den kollaborative aktionsforskningsproces med Team Product Support bidrager til at konkretisere dilemmaer ud fra teamets lokale perspektiv og erfaringer.

Retrospektivt har vi overvejet, hvordan vi kan forstå disse dilemmaer og modsætninger mellem top-down eksekvering og krisemanagement over for bottom-up inddragelse og mellem hastighed overfor kvalitet?

---

Det ville være nærliggende at begribe dem som uoverensstemmelser mellem lederne erklærede intentioner og lederne faktiske praksis, dvs. at give dem "skylden" for f.eks. at være for utålmodige eller befinde sig for langt væk i et elfenbenstårn hævet over produktion og udvikling. En sådan individorienteret, psykologisk forståelse vurderer vi som forenklet og utilstrækkelig. Vi forstår snarere dilemmaer mellem eksekvering og inddragelse, hastighed og kvalitet som vilkår i moderne organisationer, som præger ikke blot DSI, men også andre organisationer. Det betyder, at aktionsforskningsprojekter ikke blot på DSI, men også i andre organisationer er indlejret i organisatoriske og økonomiske forhold, som griber konkret ind i projekter på komplekse og ofte uforudsigelige måder. Her spiller ledelsens håndtering en rolle, men andre forhold, f.eks. det globale marked, gør det måske i endnu højere grad.

## **5. Spændinger i håndtering af organisatorisk forskellighed gennem dissensus**

Dette afsnit viser, at den aktuelle krise på DSI førte til nye måder at håndtere spændinger og dilemmaer på. Her kom aktionsforskningsprojektet og dets fokus på kommunikation og dialog til at spille en rolle ikke blot i Team Product Support, men også i andre team, som vi samarbejdede med, f.eks. et nyt tværfagligt team sammensat på tværs af produktions- og udviklingsafdelingen.

Det første afsnit fortæller, hvordan Team Product Support håndterer forskellighed på tværs af produktion og udvikling ved at organisere reviewmøder. I det næste afsnit vedtager et nyt tværfagligt team fra disse to områder nogle retningslinjer for samarbejde i et nyt projekt, som bryder med den gamle projektkultur. Til sidst sammenfatter vi disse to eksempler i en dialogisk dissensustilgang, som undersøger om forskellighed kan gøres til motor for udvikling og forandring. Afsnit 5 får dermed fokus på bogens sjette synspunkt om, at organisatorisk aktionsforskning udfolder sig i spændingsfeltet mellem konsensus og dissensus. Her kommer vi også ind på bogens syvende synspunkt om participation i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering.

### **Håndtering af forskellighed på tværs af udvikling og produktion**

I september 2008 har team Product Support nået deres interne mål. De beslutter derfor at gå i gang med deres eksterne teammål, der handler om bedre snitflader og kommunikation i forhold til udviklingsafdelingen. De begynder hver især at gå mere over i udviklingsafdelingen. Det fører til en

---

ny rutine om ad hoc reviewmøder med kolleger fra udvikling. Helle fortæller om dialoger på tværs af de to afdelinger:

*Helle:* ... Vi skød lidt efter mekanikfolkene [i udvikling], fordi vi manglede nogle tegninger, fordi de ikke var færdige med deres. Så lavede de en masse tegninger og sagde, at vi skulle lave reviews. Så satte vi os faktisk ned to mand og reviewede de her tegninger. Vi fandt en masse fejl og nogle ønsker til, hvad vi godt kunne tænke os ændret. En af tegningerne var så kompliceret, at vi havde lavet den hel rød med ting, vi godt kunne tænke os anderledes. Vi syntes, at det var uholdbart at skulle sende den tilbage til dem. Så vi blev enige om, at nu kalder vi dem [udviklingsfolkene] ind til et kort møde, hvor vi gennemgår de her ændringer. Så sad der en udviklingsmand, der sagde "Ej, hvor er det bare godt det her. At vi lige kunne mødes og snakke om de her idéer." Og ved I hvad, vi gik derfra alle sammen og var glade. Vi fik virkelig en dialog igennem. Vi er blevet bedre til at gå i dialog med dem.

*Marianne:* Hvad er der sket?

*Helle:* Vi lavede jo nogle opgaver mellem vores møder med jer ... Det blev bl.a. til, at vi også selv kunne gå over til dem. Vi kan jo ikke bare forvente, at de kommer over til os. Så det gjorde jeg. Jeg gik op og besøgte dem, når jeg var derovre, gik bare lige op og viste flaget og sagde: "hvad bøvler I med nu, hvad har I gang i?" Før snakkede vi jo bare om dem derovre. Men så lige pludselig spurgte I [Marianne & Jørgen]: "Kan I selv gøre noget for, at det bliver bedre?" Vi havde aldrig tænkt på det, hvis I ikke lige havde sagt det ...

*Jens:* Det er metoden, der er blevet bedre. Vi har fundet ud af, at det her virker, så derfor bruger vi det.

*Helle:* Du [Jens] er en af dem, der kan gå med åen frem og tilbage, selv om der er store bølger.

Før tænkte Team Product Support i "dem derovre" i udvikling og "os" i produktionsafdelingen. De var tilbøjelige til at finde fejl og sætte røde streger i de tegninger, de fik fra udviklingsfolkene, og forholde sig afventende. Som en del af aktionsforskningsprojektet begyndte de i eftersommeren 2008 at komme uanmeldt forbi i den anden afdeling. Det førte til, at Team Product Support tog initiativ til at indkalde udviklingsfolk fra mekanik til et kort møde om tegningerne. Igennem dialog nåede de frem til en løsning. Dette møde blev starten på en ny organisering af korte, fokuserede reviewmøder på tværs af afdelingerne.

Udviklingen af dialog som middel til håndtering af forskellighed var ikke planlagt på forhånd som et forskningsspørgsmål, som vi ville undersøge

---

---

sammen med Team Product Support. Tilgangen blev udviklet emergent som teamets svar på et spørgsmål, som vi stillede dem, således som Helle beskriver (“Men så lige pludselig spurgte I [Marianne & Jørgen]: “Kan I selv gøre noget for, at det bliver bedre?” Vi havde aldrig tænkt på det, hvis I ikke lige havde sagt det ...”).

Ifølge teamet bidrog det til at øge arbejdslivskvaliteten ikke blot for dem selv, men også for deres kolleger i udviklingsafdelingen:

*Helle:* Vi har fået mere fokus på det at samarbejde frem for at bygge barrierer og så prøve at sige: ‘Skal vi ikke hjælpe hinanden med det?’ Det gør vi inden for mekanik. Inden for vores område har vi fået det super godt. De og vi siger til hinanden, nej hvor er det godt, at vi mødes i stedet for bare at sende breve og kuverter frem og tilbage med de her tegninger. Dér har vi virkelig fået et godt samarbejde. Det er helt fantastisk ...

*Per:* Det er det dér med fællesskabet i stedet for, at vi skyder efter hinanden. Det er blevet bedre. Det er blevet mere med at sige, at vi har et problem i stedet for at sige, at du har et problem.

Håndtering af uenighed og spændinger mellem afdelingerne bidrog også til bedre fejlfinding og økonomi. Jens fra Team Product Support fortæller, at de uformelle reviewmøder har reduceret antallet af ommere og bidraget til at nedbringe omkostninger. På et møde med udviklingsafdelingen gik det f.eks. op for ham, at et nyt apparat med en ny option ikke ville kunne gå gennem testeren. Hvis han ikke havde fået 14 dage til at ordne det på forhånd, ville det have betydet:

... at næste gang produktionen skulle producere det apparat med den option, så ville den ikke komme igennem testeren, for den ville ikke acceptere den. Og så ville produktionen stå stille med det apparat. Det betyder, at hvis det skal [til kunden] i morgen kl. tre, så kommer det bare ikke ud. Og det koster. Kunden bliver voldsom utilfreds. Hvor mange af den slags forsinkelser skal der til, før han ikke er med mere?

*Per:* Og det er et godt eksempel på, at det er vigtigt, at du kommer over og snakker med de andre i udvikling.

Helle og Per fortæller, at de gennem dialog om forskelle har fået bedre samarbejdsrelationer og større arbejdsglæde i Team Product Support og i forhold til deres kolleger fra udvikling. Det ser vi som et beskedent eksempel på, at projektet tilsyneladende har bidraget til humanisering af deres arbejdsforhold. Jens tilføjer, at håndtering af forskelle mellem udvikling og produktion også har bidraget til at reducere omkostninger, fordi

---

---

de i tide har kunnet finde fejl. Participation handler i dette eksempel således ikke kun om større arbejdsglæde, men også om økonomi eller effektivisering.

Bogens syvende synspunkt er, som nævnt, at participation i organisatorisk aktionsforskning udfolder sig i et spændingsfelt mellem effektivisering, humanisering og demokratisering. I dette eksempel var der tilsyneladende ingen modsætning eller spænding mellem de to første aspekter. På den ene side var der effektivisering i form af omkostningsreduktion. På den anden side humanisering i form af øget arbejdsglæde og mere indflydelse på forholdet til den anden afdeling. Var der også tale om demokratisering? Vi spurgte Team Product Support, der nævner, at deres leder har uddelegeret ansvar til dem, og at de har fået flere funktioner som medarbejdere, som de ikke selv troede, at de kunne klare:

*Marianne:* Hvad er det vigtigste jeres leder gør?

*Helle:* Han uddelegerer ansvar.

*Jens:* Vi får lov til at passe vores arbejde.

*Helle:* Vi får lov til at prøve noget, f.eks. den her tur til Slovenien [hvor jeg skulle præsentere noget]. Det, synes jeg, er fantastisk. Han har virkelig tillid til os.

*Jens:* Bare det, at han tager på ferie og tror på, at vi kan passe butikken, mens han er væk.

*Helle:* Ja, vi klarede det, mens han var væk. Han har tillid til os.

*Jens:* Det gør, at man tør tage nogle beslutninger, for det har vi opbakning til bagefter ... Han er meget af den dér sparringspartner.

*Per:* Han er meget god til at spørge og ... Det er med til at give den dér selvtillid.

Vi opfatter ledelsesopbakning, delegering og øget medbestemmelse, som Helle og Jens ønsker, som udtryk for humanisering. Demokrati og demokratisering betyder for os, at det er demos, folket, her medarbejderne, der grundlæggende bestemmer og som kan vælge ledere. Det ser vi ikke tendens til på DSI.

Det er vores tolkning, at aktionsforskningsprojektet efter et halvt år på DSI har udviklet sig fra at være overvejende forsker- og ledelsesstyret til at blive en kollaborativ læreproces, hvor medarbejdere, teamledere og aktionsforskere løbende undersøger betingelserne for at skabe nye måder at gøre tingene på. Denne udforskning opstod undervejs i processen, da Team Product Support og andre team på DSI stødte ind i organisationskulturen, organisatoriske forhindringer og produktionsbetingelser, som gjorde det vanskeligt at indfri deres teammål, således som vi viste det i afsnit 3.



---

Vi havde ikke udviklet disse forskningsspørgsmål og metoder for den kollaborative proces på forhånd. Retrospektivt kan vi se, at der blev tale om participation som en emergent proces. Det illustrerer bogens andet synspunkt. Sammen med Team Product Support og andre team og parter undersøgte vi konkrete betingelser for forandringer. En central metode blev dialogen forstået som en undersøgende samtale, hvor resultatet ikke var givet på forhånd.

### **Afstemning af forventninger i tværfaglig projektgruppe på tværs af produktion og udvikling**

Som en del af krisemanagement og udløber af aktionsforskningsprojektet bliver der i oktober 2008 lavet et nyt tværfagligt team på tværs af produktion og udvikling, som Helle og Jens fra Team Product Support er medlemmer af. Teamet er et ikke forudset resultat af aktionsforskningsprojektet og bliver derefter en del af det. Teamet indkredser først gode og dårlige erfaringer fra det netop afsluttede solcelleprojekt. På den baggrund beslutter de nogle retningslinjer for det nye projekt:

- Sælg først produktet, når det er FÆRDIGT!!!
- Modsig direktøren, hvis tingene IKKE er som han tror.
- Turde lave slutdatoen om.
- Lav realistisk tidsplan med commitment.
- Kommuniker ændrede planer ud.
- Gør testapparater færdige.
- Forbedr relationen mellem SC [Supply Chain, dvs. produktion] og PD [Product Development, dvs. udvikling].
- Feedback til udvikling fra produktion (det er let at lave, osv.).
- Alle er forpligtede til at sige til, hvis de ikke tror på en tidsplan.

Det nye tværgående team problematiserer dilemmaet mellem hastighed og kvalitet og den projektkultur, der var forbundet med produktion af det gamle solcelleanlæg. Den handlede om at opstille urealistiske deadlines, om ikke at sige direktøren imod og om mangel på tværfagligt samarbejde. Teamet beslutter at sige nej til urealistiske deadlines og til direktøren, hvis de har en anden forståelse af tingene end han, at forbedre samarbejdet på tværs af udvikling og produktion, og at kommunikere ændringer ud. De tager på denne måde initiativ til at ændre den gamle projektkultur ved at stille kritiske spørgsmål til nogle vedtagne normer, som kendetegnede den. Team Product Supports eksterne mål om bedre snitflader og kommunikation i forhold til udvikling bliver således forankret organisatorisk i form af fælles spilleregler for møder på DSI og reviewmøder på tværs af udvik-

---

ling og produktion, men også i en ny tværfaglig projektgruppe, som måske markerer starten på en ny projektkultur?

I denne del af samarbejdet med teamene er vi som aktionsforskere med på sidelinjen. Det er teamenes lokale viden og læreproces, der fører til formuleringen af retningslinjerne for et nyt projekt. Det er også dem selv, der organiserer processen. Projektet har således bevæget sig fra at være overvejende forsker- og lederstyret over et kollaborativt projekt til at blive medarbejderdrevent.

### **Opsamling - om håndtering af forskellighed og dissensustilgang**

De to afsnit viser, at tilsyneladende simple dialogiske kompetencer som at stille åbne spørgsmål og sige nej, hvis et team eller en medarbejder er uenig med kolleger og ledelsen, i det små kan bidrage til at skabe bedre økonomiske resultater og kollegiale relationer, bl.a. fordi de stiller spørgsmål ved en bestemt projektkultur på DSI.

Helle og Per fra Team Product Support fortæller f.eks., at de syntes, at det ville være "uholdbart" at sende tegningerne retur til kolleger i udviklingsafdelingen med mange røde streger. I stedet satte de sig i deres mekanikkollegers sted og handlede på forskellen mellem deres kollegers og deres egen forståelse ved at indkalde til et møde om tegningerne. Per og Helle fortæller, at de i stedet for at "bygge barrierer" og "skyde efter hinanden" er blevet bedre til at samarbejde og udvikle på tværs af sådanne forskelle. Det tværfaglige team sammensat på tværs af afdelinger beslutter, at de fremover åbent vil fremlægge den kritik, de hidtil havde været tavse omkring i organisationen.

Vi forstår disse eksempler som udtryk for, at medarbejdere på DSI går i gang med at praktisere det, som vi i løbet af projektet begyndte at kalde en dialogisk dissensus-tilgang (Dalgaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014). Den grundlæggende ide i denne tilgang handler om at undersøge, om uenighed kan bidrage til at gøre organisationen stærkere, fordi forskellige former for viden kan skabe mere bæredygtige resultater. Vi undersøger således, i hvilket omfang forskellighed og uenighed kan fungere som motor for udvikling. Det sker gennem dialoger, som omfatter bestemte måder at organisere møder på, hvor alles synspunkter i højere grad har mulighed for at komme til orde (dissensusorganisering), og bestemte måder at forholde sig til kritiske og tavse stemmer (dissensussensibilitet) (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2010).

Dissensustilgangen kan fremstå som en uskyldig cocktail, der f.eks. blot handler om at stille spørgsmål og sige nej. Tilgangen kan imidlertid bruges til at problematisere en bestemt organisationskultur og ændre den, således som det tværfaglige team søger at gøre i forhold til den gamle projektkul-

---

tur. Tilgangen afviger således fra organisationskulturer, hvor man af forskellige grunde vælger at 'spille spillet' og undlader at sige fra højere op i systemet, fordi kritik f.eks. kunne skade ens egne fremtidige muligheder i organisationen (Argyris, 1990; Willig, 2016).

Dissensustilgangen kan også se ud, som om den blot er en smartere måde at tjene penge på i organisationer. Her ser vi en dobbelthed, der handler om, at participation i organisatoriske aktionsforskningsprojekter befinder sig mellem effektivisering og humanisering. Dissensus er således en måde at tjene penge på, som Jens var inde på; men det er også en tilgang, som kan bidrage til, at medarbejdere udvikler sig professionelt og skaber nogle mere tilfredsstillende arbejdsbetingelser, fordi de samarbejder internt og på tværs, således som Helle og Per beskrev det tidligere.

I dette kapitel, hvor vi har fortalt en historie om et aktionsforskningsprojekt med Team Product Support på DSI, har vi vist bogens syv hovedsynspunkter i praksis:

1. Participation kan betyde alt fra deltagelse til medbestemmelse.
2. Participation er en emergent proces, der udvikler sig undervejs.
3. Participation er altid allerede indlejret i multiple kontekster/komplekse systemer, som interagerer med de enkelte projekter på uforudsigelige måder.
4. Participation udfolder sig som spændinger mellem parter med forskellige interesser og viden, der løbende positionerer sig selv og hinanden, og derigennem udøver magt i organisationer og i forskningsprocesser.
5. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem en kollaborativ og en forsker- og ledelsesstyret proces.
6. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem konsensus og dissensus.
7. Participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering.

Det næste kapitel viser, hvordan participation i organisationer, dvs. medarbejderinddragelse, er blevet opfattet på forskellige og indbyrdes modstridende måder i det 20. århundrede.

### **Refleksioner**

I 2008-2010 tilbragte vi mange timer sammen med team fra Borgerservice i Silkeborg Kommune og fra Danfoss Solar Inverters i projektet om medarbejderdreven innovation i team. Vi vil ikke diskutere projektets praktiske og teoretiske resultater, men reflektere over, hvor stor en rolle tidspunktet,

---

de økonomiske rammer og tid spiller for, at et aktionsforskningsprojekt kan lykkes.

I Borgerservice mødte vi mange organisationsændringer i kølvandet på Kommunalreformen, som greb ind i medarbejdernes arbejdsliv og deres motivation for at engagere sig i et aktionsforskningsprojekt. På Danfoss Solar Inverters blev vi overhalet af den globale krise, som betød, at virksomheden kæmpede for at overleve. Tidspunktet var ikke velvalgt til at starte og gennemføre et aktionsforskningsprojekt i de to organisationer. Dengang havde vi fået forskningsmidler fra Videnskabsministeriet afgrænset til en toårig periode. Det betød, at vi sagde ja til projektet. Det førte samtidig til, at vi overvejede, hvilke betingelser der skal være til stede for at starte et aktionsforskningsprojekt. I dag ville vi have undersøgt disse forhold mere tilbundsående forud for projektet, fordi de kom til at spille en langt større rolle, end vi havde regnet med. Vi ville også have sagt nej til at lave projektet i de to organisationer.

Et andet spørgsmål, som optog os, var medarbejdernes lyst til at engagere sig i et tidsmæssigt krævende projekt på et tidspunkt, hvor hverdagen i forvejen var meget travl. Et aktionsforskningsprojekt kan nemt komme til at betyde et ekstra tidsforbrug for medarbejdere. Selv om organisationen får penge til at dække medarbejdertimer i tilknytning til projektet, betyder disse timer ikke reduceret arbejdstid for den enkelte medarbejder.

Tidspunktet, de økonomiske rammer og tid griber således ind i de enkelte projekter på mange måder, som det kan være vanskeligt at gennemskue, når man står midt i processen. Hvis man er presset som aktionsforsker, melder der sig nogle spørgsmål, f.eks.:

- Siger vi ja til betingelser, som vi ellers ville have sagt nej til, for at få foden inden for i en organisation?
- Accepterer vi at bruge projektmøder som ventil for frustrationer, som medarbejderne måske ikke kan komme af med andre steder? En dialogorienteret leder i en af de andre deltagende organisationer mente, at det havde været tilfældet. Det måtte vi give hende ret i.
- Accepterer vi en arbejdsdeling, hvor organisationen ikke bruger tid på at deltage i aktionsforskningsprocessens teoretiske dimension, så vi alene står for den. Vi kan se, at vi i nogle perioder accepterede at reducere aktionsforskning til konsulentarbejde på et videnskabeligt grundlag. Det er vi ikke stolte af.
- Giver vi køb på centrale forskningsetiske værdier? Borgerservice var den sidste af tre organisationer i projektet. Her havde vi fået lært at holde fast i, at medarbejderinddragelse betød, at medarbejderne skulle inddrages i væsentlige beslutninger, f.eks. omkring formål og undersøgelsesdesign. Vi markerede, at vi ikke ville være med, hvis dette ikke

---

var muligt. I Borgerservice begyndte vi derfor i højere grad at bruge vores magt til at sige til og fra. Det førte til omfattende forhandlinger og påpegning af skjulte dagsordener, men også til udvikling af begrebet om participation som magtudøvelse.

Mere overordnet stiller kapitlet et spørgsmål, om der i dag findes organisationer, som har tid nok til at gå ind i aktionsforskningsprojekter. Vi anbefaler, at tidsforbrug og tidsrammer bliver gjort så klare som muligt ved et projekts start, og at de evt. bliver undersøgt løbende i projektet. Disse forhold omfatter nemlig ikke kun organisationen, men også aktionsforskernes arbejdsforhold og muligheder for at bidrage til vellykkede projekter. Her tænker vi også på de betingelser, som studerende, der ønsker at lave aktionsforskning, er underlagt f.eks. i deres studieordninger.

Vi synes, at vi kom til at betale nogle dyre lærepenge for ikke tilstrækkeligt at have undersøgt betingelserne for at gå ind i projektet på forhånd.

## Litteraturliste

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, 56(4), 947-952.
- Bateson, Gregory (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. New York: Bantam.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. London: Intermediate Technology.
- Clemmensen, K., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2009). Det koster lidt i starten, men det er hurtigt tjent ind: et eksperiment om at dele viden ved overgang til et nyt projekt på Danfoss Solar Inverters, *Projektledelse*, 04. (Skrevet sammen med Kristian Clemmensen, Metode- og Værktøjsfacilitator, Danfoss Solar Inverters).
- Dahl, Robert A. (1961) *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press.
- Dalgaard, L.G., Johannsen, L.V., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2014). Differences as a potential vehicle of organizational development? – co-researching-on-action. In M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.), *Participation and power in participatory research and action research* (pp. 199-228). Aalborg: Aalborg University Press.
- Davies, B. & Harré, R. (Eds.) (1999). *Positioning Theory*. Oxford: Blackwell.
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 43-63.
- Foucault, M. (2000). Power. In James D. Faubion (Ed.) Michel Foucault: Power. Essential works of Foucault, 1954-1983, vol. 3. London: Penguin books.
- Giddens, A. (1981). *A Contemporary Critique of Historical Materialism*. London: MacMillan Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Hayward, C. R. (2000). *De-facing Power*. Cambridge. Cambridge University Press.

- 
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency, Doubleday.
  - Jacobsen, C. H. (2005). *Parallelprocesser i psykoterapi og supervision: teori, forskning og praksis*. Aalborg: Aalborg Universitet (open access).
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic organizational action research: Reflections on conflicting knowledge interests and actionability. *International Journal of Action Research*, 7(3) 347-380.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT): innovative potential, dialogue, and dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2-3), 55-95.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2009). Medarbejderdrevet innovation i team (MIT): om dialogiske organiseringsprocesser i og på tværs af team. *Erbvervspsykologi*, 7(4), 52-69.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2005). *Midwifery and dialogue in organizations: Emergent, mutual involvement in action research*. München: Rainer Hampp Verlag.
  - Marshall, J. & Mead, G. (2005). Editorial: Self-reflective practice and first-person action research. *Action Research*, (3)3, 235-244.
  - Nielsen, P. (2004). *Personale i Vidensøkonomien: Innovation, vidensorganisationer og kompetenceudvikling i det nye årtusinde*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
  - Neidel, A. & Wulf-Andersen, T. (2013). The Ethics of Involvement with Already Involved: Action Research and Power. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach*, (pp. 153-170). London: Routledge.
  - Phillips, L. & Kristiansen, M. (2013). Characteristics and Challenges of Collaborative Research. Further Perspectives on Reflexive Strategies. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach*, (pp. 258-282). London: Routledge.
  - Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
  - Torbert, W. R. (2001). The Practice of Action Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Handbook of Action Research* (pp. 250-260). London: Sage.
  - Willig, R. (2016). *Afvebnet kritik*. København: Hans Reitzels forlag.
-

---

## KAPITEL 2

# ET HISTORISK BLIK PÅ MEDARBEJDERINDDRAGELSE – FIRE FORSTÅELSER

### Hvad og hvorfor

Dette kapitel handler ikke om participation i organisatorisk aktionsforskning, men om forskellige forståelser af medarbejderinddragelse. Der er fokus på organisationsteori i perioden efter 2. verdenskrig i Europa. Kapitlet viser bogens første synspunkt om, at participation har haft mange forskellige betydninger. I nogle perioder har der været lagt vægt på participation eller inddragelse gennem fagforeninger. I andre har det handlet om inddragelse af den enkelte medarbejder. Graden af inddragelse har også været forskellig. Den har betydet, at man som industriarbejder kunne komme med forslag til løsning af operationelle eller taktiske problemer i produktionen; eller at man som vidensmedarbejder har indflydelse ikke blot på udførelsen af ens daglige opgaver, men også på udviklingen af organisationen. I nogle forståelser spiller det demokratiske aspekt en rolle, mens det i andre primært handler om inddragelse som middel til effektivisering af organisationen.

Vi håber, at præsentationen af disse forskelle gør kapitlet relevant at læse i dag. Kan forskellene bidrage til at vise, at participation eller inddragelse også i dag afhænger af en række komplekse forhold? Det kan være økonomiske forhold, som f.eks. at stigende krav om fleksibilitet på arbejdspladsen skaber betingelser for øget inddragelse. Det kan være politiske forhold, som f.eks. et ønske om at sikre en bedre balance mellem menneskers indflydelse som borgere og som ansatte. Det kan være værdimæssige eller kulturelle forhold, som f.eks. at et generelt højere uddannelsesniveau synes at afstedkomme krav om mere inddragelse og indflydelse. Samtidig håber vi, at kapitlet viser, at inddragelse også i dag er et tveægget sværd. På den ene side kan det betyde højere effektivitet og større arbejdslivskvalitet, på den anden side øget belastning af medarbejdere.



---

## Participation i arbejdslivet - en blandet landhandel

Begrebet 'participation' eller 'medarbejderinddragelse' har en lang historie uden for organisatorisk aktionsforskning. Participation i arbejdslivet betegner alle former for inddragelse (Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010). Lige fra at man som medarbejder bliver hørt af ledelsen med henblik på at øge effektiviteten i produktionen til, at det er arbejderne selv, der har ledelsen gennem radikal-demokratiske bedriftsråd. I dette kapitel viser vi, at organisatorisk aktionsforskning er en del af nogle generelle samfundsmæssige udviklingstendenser, som gør det tydeligt, at f.eks. industrielt demokrati, selvstyrende grupper og selvledelse ikke blot er en diskurs inden for organisatorisk aktionsforskning. Kapitlet udfolder således bogens første synspunkt om, at participation historisk har betydet alt fra deltagelse til med- og selvbestemmelse.

Vi har valgt at give et kort rids af den organisatoriske participations historie ud fra et bestemt blik, som skelner mellem participation forstået som fagforeningsbaseret inddragelse af arbejdere som klasse og som ledelsens inddragelse af den enkelte medarbejder. Vi kunne have valgt andre opdelinger som kriterium. Nogle forståelser af participation refererer f.eks. til individuel participation og andre til gruppebaseret; nogle til formel, fagforeningsbaseret participation og andre til uformel; nogle til processer og andre til resultater. Heller, Pusi, Strauss & Wilpert (1998) formulerer det således:

Definitions of participation abound. Some authors insist that participation must be a group process, involving groups of employees and their boss; others stress delegation, the process by which the *individual* employee is given greater freedom to make decisions on his or her own. Some restrict the term 'participation' to formal institutions, such as works councils; other definitions embrace 'informal participation', the day-to-day relations between supervisors and subordinates in which subordinates are allowed substantial input into work decisions. Finally, there are those who stress participation as a *process* and those who are concerned with participation as a *result* (p. 18).

Wilkinson & Dundon (2010) nævner tilsvarende, at participation betegner noget meget forskelligt i forskellige lande, og at der er mange forskellige former og metoder:

... we find employers in different countries use the same terms for employee participation (engagement, voice, involvement, or empowerment) in different ways. Some forms of direct participation coexist and overlap

---

with other techniques, such as suggestions schemes, quality circles, or consultative forums (p. 167).

I dette kapitel præsenterer vi fire forskellige forståelser af participation i organisationer i Europa med hovedvægt på perioden efter 1945. De er især inspireret af Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin (2010), Wilkinson & Dundon (2010) og Budd, Golan & Wilkinson (2010). Der er tale om en grov inddeling, da de forskellige forståelser overlapper i tid og indhold:

Den *første* forståelse spiller primært en rolle i arbejdslivet i Europa fra slutningen af 2. verdenskrig til ca. 1970'erne. Den handler om participation som industrielt demokrati. Her er participation bundet til fagforeningsrepræsentation. Den giver sig udslag i, at lønarbejdere gennem fagforeninger får øget indflydelse i virksomheder. Det sker f.eks. i form af overvejende rådgivende samarbejdsudvalg, øgede beføjelser til tillidsmanden, osv. Inden for organisatorisk aktionsforskning udfolder industrielt demokrati sig især i "The Norwegian Industrial Democracy Project", hvor participation både er et mål om demokrati og et middel til øget effektivitet. Det kommer vi tilbage til i kapitel 5.

Den *anden* forståelse spiller en rolle fra ca. 1980'erne og frem til i dag. Den handler om participation som individuel involvering. Her er participation ikke længere ledelsens inddragelse af fagforeningerne, men af de enkelte medarbejdere. Participation bliver et middel, dvs. et ledelsesværktøj til at effektivisere produktionen. Det foregår typisk i industrivirksomheder bl.a. i form af såkaldt selvstyrende team, hvor faglærte og ufaglærte medarbejdere bliver involveret og får rådgivende funktioner og en begrænset beslutningskompetence vedrørende den daglige produktion. Inden for denne forståelse bliver lønarbejdere til medarbejdere. Ledelsesfilosofien kaldes Human Resource Management (Wilkinson, Bacon, Redman & Snell, 2010).

Den *tredje* forståelse spiller en rolle fra ca. 1990'erne og frem til i dag, hvor participation forstås som selvledelse (DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006; Pearce & Manz, 2005). Her er også tale om en særlig form for instrumentel participation, der især er forbundet med, at teamorganisering har bredt sig til vidensamfundet, som også omfatter den offentlige sektors organisationer med højtuddannede medarbejdere. Medarbejderparticipation betyder ikke længere blot indflydelse på den daglige drift, men også på udvikling af organisationen. Medarbejdere bliver således forstået som selvledende organisationsmedlemmer, dvs. som stake-

---

holders på linje med andre grupper, f.eks. ledere, kunder, øvrige beslutningstagere, osv. Human Ressource Management bliver på denne måde udvidet til også at omfatte udvikling af organisationen.

Den *fjerde* forståelse er ældre. Den spillede en rolle i kølvandet på samfundsmæssige omvæltninger i Europa omkring 1. verdenskrig. Her blev participation ikke forstået som involvering, men som arbejderne autonomi, hvor participation var et mål i sig selv. Den grundlæggende ide var, at arbejderne udgjorde ledelsen gennem bedriftsråd, som de selv havde valgt (Crusius, Schiefelbein & Wilke, 1978; Materna, 1978). Ideen endte i sin egen modsætning, dvs. som diktatur, dér hvor den blev søgt realiseret. Siden har denne ide fungeret som en kritik af de øvrige participationsforståelser, der fra dens perspektiv ses som særlige udnyttelsesmekanismer (Lucio, 2010; Mouffe, 2011).

Participation har efter vores opfattelse fire aspekter:

Et *etisk*, der handler om menneskelig værdighed, om humanisme i bred forstand, som omfatter, at det enkelte menneske skal have størst mulig indflydelse på sit eget (arbejds)liv (Wilkinson & Dundon, 2010, p. 169). Budd (2004) taler om dette aspekt som 'equity':

Equity in the employment relationship is a set of fair employment standards that respect human dignity, the sanctity of human life, and liberty and cover both material outcomes and personal treatment ... equity entails fairness in both the distribution of economic rewards (such as wages and benefits) and the administration of employments policies (such as nondiscriminatory hiring and firing) (p. 7-8).

Det synes at være en del af grundlaget for både den første opfattelse om industrielt demokrati og den fjerde om det radikale demokrati.

Et *politisk*, der handler om, at man skal have indflydelse som borger og dermed også som ansat. Det synes at være en del af grundlaget for både den første opfattelse om industrielt demokrati og den fjerde om det radikale demokrati.

Et *social-psykologisk*, der handler om bedre arbejdslivskvalitet, om humanisering af arbejdslivet, som omfatter en vis indflydelse på eget arbejde. Det synes at være en del af grundlaget for alle fire opfattelser.

Et *økonomisk*, der handler om øget effektivitet i organisationen gennem

---

---

en form for inddragelse. Det synes tilsvarende at være en del af grundlaget for alle fire opfattelser, selv om forholdet mellem socialpsykologi og økonomi er forskelligt.

Budd (2004) taler også om en religiøs begrundelse for participation, som vi ikke kommer nærmere ind på.

Nedenfor præsenterer vi en oversigt, der forsøger at kombinere historiske faser, forståelser og visioner. Den venstre spalte præsenterer forståelsen af participation, den midterste synet på de involverede medarbejdere og den højre, hvordan participationen udfolder sig:

| <i>Participationsforståelse</i>                    | <i>Participerende</i>                                 | <i>Participationsform</i>   |
|--|---|---|
| Industrielt demokrati                              | Lønarbejder/<br>Fagforeningsmedlem                    | Fagforenings-<br>repræsentation.<br>Overvejende rådgivende<br>om operationelle<br>spørgsmål |
| Human Resource<br>Management i<br>industriamfundet | Medarbejder/<br>Enkeltindivid                         | Involvering i<br>produktionens<br>operationelle spørgsmål                                   |
| Human Resource<br>Management i<br>vidensamfundet   | Organisationsmedlem/<br>Stakeholder/<br>Enkeltindivid | Selvledelse i produktion<br>og dele af udvikling  |
| Radikal-demokratisk<br>perspektiv                  | Arbejder/<br>Økonomisk og<br>politisk magthaver       | Autonomi  |

## 1. Participation som industrielt demokrati

Wilkinson & Dundon (2010) beskriver participation som en samlebetegnelse for mange forskellige måder at engagere eller inddrage medarbejdere efter 2. verdenskrig: "We can try to make sense of the elasticity of the term

---

---

by seeing participation as an umbrella term covering all initiatives designed to engage employees. However, one can identify two rather different philosophies underlying participation” (p. 169).

De nævner, at der er to hovedtendenser i opfattelsen af participation fra midten af det 20. århundrede:

Den ene handler om participation som industrielt demokrati. Denne opfattelse er knyttet til en socialdemokratisk forståelse. Den handler om øget inddragelse af arbejderne som klasse gennem fagforeningerne. Den anden drejer sig om participation som individualiseret involvering. Denne opfattelse er knyttet til en mere liberal forståelse. Den handler om øget inddragelse af arbejderen som individuel medarbejder.

Opfattelsen af participation som industrielt demokrati vinder frem i kølvandet på 2. verdenskrig, hvor en række vesteuropæiske socialdemokratier og fagforeninger foreslår at indføre bedriftsråd med rådgivende funktioner inden for begrænsede felter af arbejdslivet (Geiger, 1979; IDE International Research Group, 1976, 1979, 1981a, 1981b). Senere bliver tillidsmandsinstitutionen udbygget.

Wilkinson & Dundon (2010) definerer participation som industrielt demokrati på denne måde:

First, the concept of industrial democracy (which draws from notions of industrial citizenship), sees participation as a fundamental democratic right for workers to extend a degree of control over managerial decision making in organization ... This also brings in notions of free speech and human dignity ... (p. 169).

Industrielt demokrati og demokratiske rettigheder betoner det politiske aspekt af participation. Det er et forsøg på at overføre tænkningen fra demokratiske rettigheder som borger til arbejdslivet (Thorsrud & Emery, 1970b; Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010). Det bygger på et ønske om, at demokratiet i det politiske liv må smitte af som en form for demokratisering af arbejdslivet, så det f.eks. bliver mindre hierarkisk (Thorsrud, 1976). Dette gælder også omvendt, at det industrielle demokrati vil smitte af på det politiske demokrati som en styrkelse af dette. Denne bestræbelse beror på et samarbejde mellem fagforening, arbejdsgiverorganisation og stat især i de skandinaviske lande, hvor medarbejderne får voice, dvs. muligheden for at komme med forslag, og begrænset choice, dvs. begrænset beslutningsret (Thorsrud & Emery, 1970a; Thorsrud, 1976).

Participation handler således om, at lønarbejdere skal sikres en stemme i organisationer. Det sker i første omgang ved inddragelse af fagforeningen som repræsentant for lønarbejdere. Det foregår bl.a. gennem samarbejdsudvalg, udvidede beføjelser til tillidsmanden og medarbejderrepræsentan-

---

ter i bestyrelser. I en række europæiske lande, bl.a. Norge og Sverige, sikres denne form for indflydelse gennem statslig lovgivning (Elden, 1986; Thorsrud & Emery, 1970a; Wilkinson & Dundon, 2010). I det norske industrielle demokratiprojekt fra 1960'erne udgør dette repræsentative aspekt imidlertid kun den indledende fase i projektet (se kapitel 5). Senere lægges der mere vægt på 'demokrati på gulvet' i form af delvist selvstyrende grupper. Erfaringer og viden om organisering af delvist selvstyrende grupper kommer til Norge fra Tavistock Institutets undersøgelser i de engelske kulminer i 1950'erne (se kapitel 4).

Ifølge Boxall & Purcell (2010, p. 34) er det siden 1970'erne i vid udstrækning lykkedes en neoliberal politik at tilbagerulle fagforeningernes magt. Det er derfor deres opfattelse, at forståelsen af participation som industrielt demokrati tilsyneladende også har tabt indflydelse. Det har åbnet op for en individualiseret forståelse af participation.

## **2. To faser i participation som individualiseret involvering**

Fra begyndelsen af 1980'erne sker der en ændring i opfattelsen af participation i Europa (Boxall & Purcell, 2010, p. 29; Wilkinson & Dundon, 2010, p. 170). Tidligere handlede participation om magtforholdet mellem ledelse og fagforening som kollektiv repræsentant for arbejderne, nu kommer det i højere grad til at handle om forholdet mellem ledelse og den individuelle medarbejder (Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010, p. 7). Wilkinson & Dundon (2010) argumenterer for, at det fra 1980'erne er muligt at skelne mellem to faser i den individuelle forståelse af participation:

Den første fase løber fra 1980'erne og frem til 1990'erne. Den finder især sted i industrien, hvor participation som individualiseret involvering bliver et svar på ændrede produktionsbetingelser, der ikke længere er domineret af masseproduktionens lange serier (Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010). Denne fase sætter Human Ressource Management (HRM) på dagsordenen.

Den anden fase starter i 1990'erne og fortsætter ind i det 21. århundrede. Den tager udgangspunkt i vidensamfundets stigende udbredelse, globaliseringen og den stigende kompleksitet i den offentlige sektor. Det betyder, at teamorganisering også bliver udbredt til private og offentlige videns- tungs organisationer. Medarbejderne bliver i stigende grad involveret i organiseringen og udviklingen af deres eget arbejde. Participation kommer til at handle om selvledelse (DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006; Pearce & Manz, 2005).

---

Fra 1980'erne kommer participation til at indebære, at ledelsen inddrager de enkelte medarbejdere direkte i beslutninger, der handler om arbejdet, og ikke som før gennem repræsentativt demokrati via fagforeningerne (Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010). Lønarbejdere bliver i første omgang hørt og får beslutningsret i afgrænsede operationelle produktionsspørgsmål, der f.eks. handler om planlægning, styring og kontrol af den daglige produktion. Senere bliver medarbejderne også inddraget i udviklingen af organisationen og af deres eget arbejde.

Den ny forståelse af participation som involvering medfører et ændret syn på de ansatte. De går fra at være lønarbejdere til at blive medarbejdere, som belønnes individuelt for deres bidrag til øget effektivitet i produktionen. Det sker i form af individuel løn, præstationsbonus, mm. Budd, Golan & Wilkinson (2010, p. 304) argumenterer derfor for, at participation i arbejdslivet bliver individualiseret. Det gælder både i den første og den anden fase. Vi taler derfor ikke blot om participation som involvering, men om individualiseret involvering.

Det betyder, at participation bliver til et ledelsesværktøj, som sætter fokus på markedets krav snarere end på medarbejderrettigheder, som det var tilfældet i tankerne om industrielt demokrati. Participation bliver på denne måde et middel til at øge effektiviteten gennem involvering af de enkelte medarbejdere. Det gælder både i den første og den anden fase. Vi bruger derfor begrebet instrumentel participation eller involvering (Fricke, 2011, 2013). Det politiske aspekt af participation forsvinder, mens det socialpsykologiske aspekt gøres til et middel for det økonomiske (Hohn, 2000).

En tilsvarende kritik ligger i Greenwood & Levins (1998) distinktion mellem participation forstået som en demokratiserende bestræbelse og empowerment forstået som en effektiviseringsbestræbelse. Nielsen (2004) skelner på lignende måde mellem participation og involvering. Participation betyder en bottom-up bevægelse i retning af øget medbestemmelse og demokrati, hvor participation ses som et mål i sig selv. Involvering og empowerment defineres som et ledelsesværktøj, hvor medarbejdere bliver involveret i beslutningstagen inden for et felt, som er afgrænset af ledelsen, fordi involvering kan være mest effektivt set fra et ledelsesperspektiv. I organisationer kan det f.eks. bestå i, at ledelsen har besluttet, at det overordnede mål er at omorganisere en afdeling fra fagopdeling til teamorganisering. De enkelte team får inden for denne organisatoriske ramme til opgave at definere midlerne, dvs. hvilke delmål, de vil arbejde hen imod hvornår, og hvordan de vil sikre den relevante kompetenceudvikling. I involvering gøres participation således til et middel eller et instrument.



---

### **Første fase: participation som individualiseret involvering**

Før 1980'erne var industriproduktionen domineret af masseproduktion, dvs. af lange serier med ensartede produkter og derfor få produktionsomstillinger (Budd, Golan & Wilkinson, 2010).<sup>1</sup> Her kunne ledere i højere grad overskue hele produktionsprocessen i deres afdelinger. De var oftest enerådende mht. planlægning, styring og kontrol. Kommunikation foregik især som informationsoverførsel, hvor ledere overvejende var ordregivende instruktører, der fortalte lønarbejderne, hvad de skulle, og som evt. uddybede med envejskommunikation i form af nyhedsbreve osv. (Budd, Golan & Wilkinson, 2010, p. 304).

Der sker et skift omkring begyndelsen af 1980'erne, hvor industriproduktionen i vid udstrækning omlægges fra masseproduktion til små kundetilpassede serier. Produktion til lager bliver i vidt omfang erstattet af 'production on demand'. Sammen med tilbagerulningen af fagforeningerne (Gospel, 2010, p. 10) bidrager det øjensynlig til at skabe en ny forståelse af participation, som Budd, Golan & Wilkinson (2010) beskriver således:

While the history of employee voice and participation is longstanding, there has been a sharp increase in interest in employee voice and participation among academics, practitioners, and policy-makers in recent years. Among employers, the breakdown of the mass production era and the resulting quest for high-performance work practices that deliver flexibility and quality has generated widespread experimentation with methods for sharing information and consulting with employees, involving employees in workplace decision-making, and soliciting feedback ... At the same time, the global decline in union membership has opened the door for alternative voice mechanisms while also prompting renewed debates over the need for union voice and supportive public policies (p. 305).

Den nye forståelse af participation handler, ifølge Budd, Golan & Wilkinson (2010), om, at en voksende gruppe arbejdsgivere og ledere begynder at interessere sig for, hvordan de kan involvere medarbejdere i videndeling og beslutningstagen, så arbejdet kan organiseres mere fleksibelt og effektivt.

Participation forstået som brug af såkaldt selvstyrende team med selv-motiverende medarbejdere kommer på dagsordenen i 1980'erne, fordi selvstyrende team mere fleksibelt kan matche nye produktionskrav om hurtig omstilling og videndeling (Hohn, 2000; Mueller, Procter & Buchanan,

---

<sup>1</sup> Vi har valgt at præsentere nogle generelle udviklingstendenser om medarbejderinddragelse i dette kapitel. Det betyder, at kapitlet ikke berører empiriske forskelle mellem industrier, organisationer, lande og verdensdele.

---

2000). Participation bliver ikke længere primært et anliggende for fagforeninger, men for de enkelte medarbejdere, der i stigende omfang organiseres i team.

En ny ledelsesfilosofi, Human Ressource Management (HRM), kan ses som svar på denne udvikling (Boxall & Purcell, 2010, p. 29). HRM-tænkningen handler om, at de individuelle medarbejderes ressourcer skal inddrages for at sikre effektiviteten i en periode, hvor hurtige omstillinger dominerer. Lønarbejdere ses ikke længere som et muskulært vedhæng til produktionen, der primært udfører nærmeste leders ordrer. De forstås som medarbejdere, der skal have deres hjerne og viden med på arbejde for at bidrage til produktionsflowet. HRM gør således participation til et ledelsesværktøj, der handler om individuel involvering snarere end om en demokratisk arbejderrettighed (Boxall & Purcell, 2010, p. 42).

I USA udkrystalliserer der sig, ifølge Hohn (2000), to retninger. En tidlig socialpsykologisk retning inden for forskning i grupper og team, der har fokus på gruppedynamik, sociale processer og arbejdslivskvalitet; og en senere management-orienteret tilgang, der har fokus på teknologi, mål, opgaver, procedurer og high performance team, dvs. på præstation og øget effektivitet gennem teamarbejde (Ancona, 1989; Gilette & McCollom, 1995; Sanna & Parks, 1997). Denne forståelse udfoldes f.eks. i Katzenbach & Smith's (1993) bog om high performance team. Humanisering af arbejdslivet og effektivisering synes her at stå over for hinanden som to adskilte aspekter af participation og at være fordelt på de to forskningsområder.

Det er vores tolkning, at HRM kan ses som en særlig kombination af disse to retninger, hvor effektivitetsaspektet kommer i højsædet, mens socialpsykologiens humaniseringsaspekt gøres til dens redskab. Det ser således ud til, at gode relationer mellem medarbejdere indbyrdes, mellem medarbejdere og ledere, samt muligheder for, at medarbejdere kan udfolde deres ressourcer, bliver midler til øget effektivitet. Andre forskere er inde på noget tilsvarende. Boxall & Purcell (2010, p. 42) skriver således om udviklingen fra industrielt demokrati til HRM, at produktionens effektivitet har udkonkurreret det industrielle demokratis krav om repræsentativ participation gennem fagforeninger. Samtidig synes det industrielle demokratis politiske aspekt at blive ekskluderet i HRM-tænkningen (Greenwood & Levin, 1998, p. 25), derfor forstås lønarbejderen ikke længere som borger med medansvar for den demokratiske udvikling.

Det har været diskuteret, hvilken indflydelse medarbejdere får, når ledelsen involverer dem i beslutninger. Budd, Golan & Wilkinson (2010) nævner, at participation som involvering sjældent går ud over det rent rådgivende, dvs. ud over voice. De opfatter den som direkte kommunikation, der handler om den daglige kontakt mellem de individuelle medarbejdere

---

---

og ledere, og som upward problem-solving, hvor medarbejdere kan komme med forslag, som kan indgå i ledelsens beslutningsgrundlag:

... direct communication [and], upward problem-solving ... these are essentially direct and individually focused, often operating through face-to-face interactions between supervisors/first line managers and their staff. Some take the form of informal oral or verbal participation, while others are more formalized in the form of written information or suggestions (p. 304).

Wilkinson & Dundon (2010) skriver, at participation som involvering ikke stiller spørgsmål ved ledelsens magt i organisationer. Den udfolder sig på ledelsens præmisser og fører til en række nye metoder:

This new wave of participation was neither interested in nor allowed employees to question managerial power ... In effect, this was a period of employee participation on management's terms in response to a concern for competition, especially Japanese production methods which spawned in TQM [Total Quality Management], Quality Circles, and Six Sigma ... (p. 170).

Samlet er det vores principielle opfattelse, at participation som involvering i den første fase sker inden for nogle afgrænsede felter af operativ og taktisk karakter, som er defineret af ledelsen. Samtidig foregår den ved brug af nogle bestemte metoder eller design, som ledelsen har defineret på forhånd. Det er derfor vores tolkning, at der er tale om ledelseskoreograferet participation, hvor participation bruges instrumentelt ud fra et økonomisk og ikke et etisk eller politisk-demokratisk formål. Vores principielle opfattelser ser bort fra det socialpsykologiske aspekt, hvor der empirisk og historisk set kan være store forskelle i medarbejdertilfredshed afhængig af en lang række forhold, f.eks. organisationskultur, marked, ledelse og kolleger.

### **Anden fase: Participation som individualiseret selvledelse**

Fra 1990'erne breder den instrumentelle participation sig i arbejdslivet. Det er ikke længere blot i industrivirksomhederne, at timelønnede – faglærte og ufaglærte – medarbejdere organiseres i såkaldt selvstyrende team med en vis indflydelse på den daglige produktion.

Teamorganisering indføres også i en række andre organisationer, som i højere grad befinder sig inden for vidensøkonomien. Den bliver dermed også en dominerende arbejdsform i mange offentlige organisationer. Højt-

---

uddannede organiseres ikke længere i kontorer og afdelinger, men i team. Der synes således at være en tendens til, at de formelle hierarkier bliver mindre, organisationerne fladere, og teamene flere (Diefenbach & Sillince, 2011; Nielsen, Jørgensen & Munch-Hansen, 2008; Wilkinson, Gollan, Marchington & Lewin, 2010).

Det er der mange grunde til. På den ene side må man i virksomheder primært differentiere sig på viden som betingelse for ikke at blive outsourcet i globaliseringen (Wilkinson & Dundon, 2010, p. 170). På den anden side er vidensamfundet betinget af et stigende uddannelsesniveau blandt medarbejderne. De stiller yderligere krav om at blive inddraget og få indflydelse på deres daglige arbejdsituation (Wilson & Dundon, 2010). Det er vores erfaring fra flere aktionsforskningsprojekter med videnmedarbejdere, at højtuddannede generelt stiller krav om mere medbestemmelse end lavtuddannede (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2006).

Endelig synes tværfaglige team at være et svar på stigende kompleksitet med hensyn til at frembringe produkter og services. Det gælder også i den offentlige sektor, der præges af mange omstillinger som følge af nye direktiver, osv.

En direktør i en offentlig dansk vidensinstitution udtrykker det i 2006 således i et interview med os:

Der er en konstant forandring i vores opgaver og arbejdsbetingelser ... Vi har kun lidt standard produktion og gentagelse. Medarbejderne skal håndtere højt differentierede, vidensbaserede opgaver, hvor de skal bruge nye metoder. Vi har en teamorganisering for at øge medarbejdernes ansvar, fordi vi ikke kan strukturere vores arbejde, som vi plejede at gøre i et mere traditionelt hierarki. Vi har behov for medarbejdere, der kan praktisere selvstyring i team baseret på vores værdier.

Stigende kompleksitet og uddannelsesniveau blandt medarbejdere betyder, at HRM, der traditionelt sikrer medarbejdere en vis indflydelse i den daglige produktion, ikke længere er tilstrækkelig. Det medfører, at medarbejdere ikke blot får indflydelse på den daglige produktion, men også på udviklingen af denne og af deres kompetencer med henblik på at skabe og sikre fortsat udvikling.

Participationsbegrebet udvides således til at omfatte, at medarbejdere inddrages i udviklingen af deres arbejdsplads. Udviklingen fremstår dog ikke som dikteret af ledelsen, men af sig selv, også omtalt som udviklingens nødvendighed. Ledelse får derfor i endnu højere grad fokus på leadership, dvs. på coaching og facilitering (Elmholt, Keller & Tanggaard, 2013). Der bliver tale om facilitering af udviklingens angivelige nødvendighed. Hvor lønarbejdere oprindeligt kunne opfattes som vedhæng til maskinen, kan

---

medarbejdere som organisationsmedlemmer nu forstås som et vedhæng til den angiveligt nødvendige udvikling. Peters (2001) kalder denne form for involvering for selvledelse.

Participation som involvering kan i den første fase frem til 1990 ses som et paradoks i form af et ledelsesdiktat om, at medarbejdere skulle involveres. De skulle komme med forslag og råd, skulle deltage i såkaldt selvstyrrende team med begrænsede operative og taktiske beføjelser, osv. Human Resource Management betød, at menneskelige ressourcer blev underordnet management. Selvledelse har samme paradoksale karakter, men paradokset ser nu ud til at være udvisket. Højtuddannede kræver selv at blive inddraget. Vi arbejdede f.eks. i et aktionsforskningsprojekt sammen med en gruppe, som fandt det "utroligt sårende" ikke at være inddraget i en beslutning om deres organisatoriske placering (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2006).

Vidensamfundets højtuddannede synes ikke længere at være arbejdere, lønarbejdere eller medarbejdere. De synes at fremstå som organisationsmedlemmer på linje med en række andre stakeholders som f.eks. ledelse, kunder og andre relevante beslutningstagere (Larsen, Pedersen & Aagaard, 2005). Når alle bliver stakeholders, udviskes relationen mellem A-siden og B-siden, mellem ledelse og medarbejdere. Organisationen og dens omgivelser fremstilles i stigende grad som familierelationer. Her ledes ikke gennem diktater, men gennem værdier. Magt-diskurser får konkurrence fra kærligheds-diskurser i forsøget på at forstå moderne organisationer (Andersen & Born, 2001).

Lucio (2010) giver tre grunde til, at participation forstået som selvledelse er kommet på dagsordenen. Den første handler om brug af medarbejderes kreativitet, den anden om at høre til, den sidste om legitimering:

... participation ... is seen as an essential ingredient of the way organizations may harness employee creativity and commitment for the cause of economic success ... Second, participation facilitates a sense of belonging amongst workers. It responds to a sense of justice in that one is addressed less as an employee and more as part of an organization, as a stakeholder ... Third, the role of participation is critical in terms of legitimacy ... Participation allows management to be seen as justified and reasonable in its actions (p. 105).

Anderledes udtrykt kan selvledelse fortolkes som en form for neoliberal governmentaltet (Mitchell, 2010). Governmentaltet betyder, at den enkelte bliver opdraget og uddannet til at lede sig selv indefra i overensstemmelse med den dominerende (neoliberale) diskurs. Den enkelte højtuddannede kan derfor opfatte sin selvledelse som forskellig fra den

---

traditionelle involvering, der var en instrumentel participation dikteret af ledelsen. Vi har imidlertid ikke oplevet en højtuddannet medarbejder, som ikke har været bevidst om dette grundlæggende dilemma, dvs. om at han/hun i vid udstrækning var selvledende, og at selvledelse samtidig var en effektiv styringsform.

Peters (2001) taler om selvledelse som dikteret autonomi: "... the 'dictated' autonomy conceals its own heteronomous determination: the subordinates ... internalize the power of command, and can thus develop a feeling of independence" (pp. 147-48).

Ledelse bliver, ifølge Peters, internaliseret som selvledelse. Det camouflerer efter hans opfattelse, at selvledelse er dikteret af ledelsen. Der er derfor tale om en dikteret form for autonomi, som skaber afhængighed. Det kan få individual-, socialpsykologiske og fysiske konsekvenser. En højtuddannet medarbejder i en offentlig dansk vidensinstitution beskriver i 2006 sit individualpsykologiske dilemma således i et interview med os:

Meget ofte kan vi se det positive i alle de nye initiativer; og vi synes, at det er meget spændende at være med i alle disse opgaver, men det er en mønt med to sider. Det er så spændende og så sjovt i mange situationer, fordi lige pludselig får du mulighed for at gå i den ene eller den anden retning og afprøve dine kompetencer på nogle nye opgaver, men det er også meget frustrerende, fordi man samtidig skal løse sine daglige opgaver. Så flyver du afsted ud ad én tangent, og du kan ikke magte det fysisk, men det er også det, der gør det så sjovt at arbejde her. Selv om mange ting er meget spændende, så er du også nødt til at tage hensyn til dig selv.

Flere forskere har peget på, hvordan selvledelse internaliseres som øget selv-udnyttelse (Bovbjerg, 2001; Buch, Andersen, & Sørensen, 2009; Sennett, 1999). I en undersøgelse af selvstyrende team beskriver Barker (1999) denne internalisering således: "They [teammedlemmer] were controlled, but in control" (p. 137). Han definerer selv-udnyttelse socialpsykologisk som "concertive control." Det betyder, at teamet får status af en form for kollektivt overjeg, som kontrollerer sit eget samspil uden selv at være opmærksom på det.

Med denne internalisering skifter arbejdslivets dilemmaer karakter. De traditionelle dilemmaer var primært knyttet til forholdet mellem ledelse og medarbejdere (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2006). De handlede om, hvem der bestemte hvad, dvs. om grænserne for lønarbejdernes eller medarbejdernes beslutningskompetence. Hvor havde de voice og hvor choice? De moderne dilemmaer angiver den måde, som dette magtspørgsmål udspiller sig inden i såkaldt selv- eller medstyrende team af organisations-

---

medlemmer. Vi giver nedenfor nogle eksempler, der viser, hvordan et sådant team bliver et spændingsfelt, der kræver, at teammedlemmer får nye konflikthåndteringskompetencer:

Det kan være modsætninger mellem at være bussemand/“mellemløder”, der skal give en besked til en kollega og at være kollega; mellem at ville hjælpe kolleger og ikke at have mere at give af; mellem at bede om hjælp hos kolleger og at have dårlig samvittighed, fordi de har travlt; mellem at have fået fri på et tidspunkt, hvor det siden viser sig, at teamet får meget travlt; mellem at gå ind for forskellighed og at overhøre andres stemmer og ville det på sin egen måde; mellem at ville være sig selv og at skulle tilpasse sig teamets normer; mellem at ville holde møder, når andre ønsker arbejdsro; mellem at balancere drift og udvikling; mellem at sætte i gang og at følge op; mellem at bruge tid på det faglige/“arbejdet” og at bruge tid på alt det andet (møder, småsnak o.l.); mellem at ville tage godt imod de nye og ikke føle, at man har tiden; mellem at tage hensyn til eget område og helheden; mellem at dele viden og lære af de bedste og samtidig skulle overholde deadlines; mellem at ville fleksibilitet og ikke have tid til oplæring; mellem at ville gøre en ordentlig indsats i sit team og samtidig have mange andre opgaver; mellem at have positiv stress (arbejdsglæde, engagement, faglig stolthed) og at have negativ stress (for meget arbejde, glemsomhed, mangel på overblik osv.); mellem at have et spændende arbejde og at få tid til familien/fritiden, osv. (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2006).

Vi har valgt at nævne mange eksempler på moderne teamdilemmaer for at understrege kompleksiteten af dem og for at pege på, at stigende stress ofte synes at være forbundet med selvledelse (Busck, Knudsen & Jørgensen, 2009). Sennett (1999) taler om den moderne kapitalismes nedbrydelse af personligheden. Lucio (2010) skriver, at emancipation i dag kan ses som selvnedbrydelse: “A new functionalism prevails which reconfigures the dream of emancipation, and hence mutates it into a parody where the individual involves themselves in their own self-mutilation” (p. 123).

Pihl-Thingvad (2012) peger imidlertid på, at selvledelse synes at reducere den oplevede stress. Der er derfor delte meninger om de nye midler, som participation som selvledelse benytter. De handler f.eks. om forstærket brug af såkaldte selvstyrende team, MUS og medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Nogle forskere ser dem som nye kontrolforanstaltninger overfor medarbejderne; andre ser dem som organisationsmedlemmers muligheder for at bidrage til at fremme bedre arbejdsbetingelser for sig selv (Pearce & Manz, 2005). Vi forstår participation som selvledelse som et tveægget sværd (Buch, Andersen & Sørensen, 2009).



---

### 3. Participation som autonomi

Set i et større historisk perspektiv har participation ikke altid været defineret som industrielt demokrati, som individualiseret involvering og som selvledelse. I forbindelse med revolutionære tendenser omkring 1. verdenskrig i en række europæiske lande betød participation autonomi, dvs. selvbestemmelse. Det gjaldt ikke bare politisk, men også i arbejdslivet. I en radikal-demokratisk bestræbelse søgte anarkosyndikalistiske og socialistiske bevægelser at skabe arbejder- og soldaterråd som en bottom-up styring af organisationer og samfund (Crusius, Schiefelbein & Wilke, 1978; Materna, 1978). De valgte rådsrepræsentanter havde så at sige fået opdelegeret ledelsen og kunne erstattes, hvis de ikke handlede i overensstemmelse med arbejdernes eller folkets krav. I praksis kom det, som nævnt, til at fungere modsat.

I dag beskriver participation, som vist, også det modsatte, nemlig en top-down bestræbelse, der fungerer som en form for involvering, dvs. som et ledelsesværktøj, hvor ledelsen i private og offentlige organisationer inddrager medarbejdere inden for nogle rammer, som ledelsen sætter, samtidig med at det ser ud som om, de individuelle medarbejdere er selvledende. De politiske og etiske aspekter synes således elimineret fra det moderne begreb om participation. Lucio (2010) beskriver det på denne måde med reference til HRM:

What has emerged in the past twenty or so years is a view of participation in contemporary approaches to HRM that is concerned with the extent to which they undermine the autonomy of independent voice mechanisms. Participation is being remoulded managerially to undermine autonomous and independent representative mechanisms and to tie them closer to the needs and agendas of capitalist organizations ... the new modes of participation create spaces for involvement which are fragmented and disconnected from broader social and macro-oriented agendas (p. 119).

Denne radikal-demokratiske kritik synes ikke at have meget vind i sejlene i dag. Som en slags status på denne og lignende utopiske tendenser hedder det lakonisk hos Wilkinson & Dundon (2010): "An utopian view of participation extending further and deeper as organizations become more democratic (Gratton, 2004) is not supported" (p. 182).

### Nogle konklusioner

Tre af de fire opfattelser af inddragelse, som vi har præsenteret i dette kapitel, handler om 'employee participation', dvs. om medarbejderinddra-

---

gelse i det daglige arbejde i organisationer.<sup>2</sup> De viser en spændvidde, der går fra inddragelse som et kollektivt anliggende i form af industrielt demokrati og samarbejde mellem fagforeninger, stat og arbejdsgivere, til inddragelse som et individuelt anliggende i form af instrumentel participation som et ledelsesværktøj og som selvledelse i team. Kapitel 2 giver således eksempler på bogens første synspunkt, der handler om, at participation eller inddragelse har haft flere forskellige betydninger. De tre opfattelser viser også, at participation udfolder sig i et spændingsfelt mellem inddragelse som et middel til effektivisering og økonomisk indtjening og som humanisering og måske demokratisering af arbejdsforhold. Denne spænding har vi formuleret som bogens syvende synspunkt.

## Refleksioner

Kapitlet handler om inddragelse inden for organisationsteori. Employee participation eller medarbejderinddragelse har vist sig i vid udstrækning at betyde (delvist) selvstyrende grupper og team. En svaghed i kapitlet er, at det ikke bliver klart, hvad 'selvstyrende grupper eller team' konkret betyder i en given organisation. Det gælder både, når der er tale om fagforeningsbaseret og individuel inddragelse. Har medarbejderne indflydelse på, om der skal etableres selvstyrende grupper? Har de indflydelse på, hvor grænsen mellem ledelsens og gruppens kompetence går? Har medarbejderne voice, dvs. medindflydelse, hvor de kan komme med forslag? Har de også choice, dvs. medbestemmelse, hvor de derudover kan deltage i beslutningerne? Handler deres medindflydelse eller -bestemmelse alene om midlerne, dvs. om metoder til at gennemføre ledelsens beslutninger, eller har de et selvstændigt besluthedsrum?

Disse spørgsmål viser, hvor kompliceret inddragelse er i praksis. Vi håber, at de følgende kapitler kommer nærmere på nogle forskellige svar. Kapitlerne har fokus på aktionsforskning i organisationer. De kredser om det samme som organisationsudviklingsteori, dvs. om hvad, der skal forstås ved medarbejderinddragelse eller participation. De tilføjer et nyt spørgsmål: hvad betyder det at inddrage medarbejdere og lokale ledere i aktionsforskningsprocessen, dvs. i forandringsprocessens praktiske og teoretiske dimensioner? Bliver de respondenter i fagforeningens, arbejdsgiverforeningens og forskernes undersøgelser, bliver de med-forskere, eller?

---

<sup>2</sup> I det følgende beskæftiger vi os kun med de tre første opfattelser af inddragelse, fordi den fjerde historisk set har været mindre udbredt i organisationer.

---

## Litteraturliste

- Ancona, D.G. (1987). Groups in Organizations: Extending Laboratory Models. In C. Hendrick (Ed.). *Group and Intergroup Processes*. Beverly Hills, CA: Sage.
  - Andersen, N.Å. & Born, A. (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
  - Barker, J. R. (1999). *The discipline of teamwork. Participation and concertive control*. London: Sage.
  - Bovbjerg, K.M. (2001). *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Hovedland.
  - Boxall, P. & Purcell, J. (2010). An HRM perspective on employee participation. In A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation in organizations* (pp. 29-51). Oxford: Oxford University Press.
  - Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O.H. (2009). *Videnarbejde og stress: mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomforbundet.
  - Budd, J. W. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
  - Budd, J. W., Gollan, P. J. & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.
  - Busck, O., Knudsen, J.L.H. & Jørgensen, T. (2009). Medarbejderinddragelsens transformation: konsekvenser for arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 31-48.
  - Brewster, C. & Larsen, H.H. (Eds.) (2000). *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, dilemmas and strategy*. London: Blackwell.
  - Crusius, R., Schiefelbein, G., & Wilke, M. (Eds.). (1978). *Die Betriebsräte in der Weimarer Republik: von der Selbstverwaltung zur Mitbestimmung*. Berlin: Olle & Wolter.
  - Diefenbach, T. & Sillince, J. A.A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organizations. *Organization Studies*, 32(1), 1515-1537.
  - DiLiello, T.C. & Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model for self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 319-337.
  - Elden, M. (1986). Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway: empowering participation through worker-managed change. *The Journal of applied behavioral science*, 22(3), 239-255.
  - Elmholdt, C., Dauer Keller, H. & Tanggard, L. (2013). *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
  - Fricke, W. (2013). A realistic view of the participatory utopia. Reflections on participation. *International Journal of Action Research*, 9(2), 168-191.
  - Fricke, W. (2011). Socio-political perspectives on action research. Traditions in Western Europe – Especially in Germany and Scandinavia. *International Journal of Action Research*, 7(3), 248-261.
  - Geiger, T. (1979). The Movement for Industrial Democracy in Western Europe. *Challenge*, 22(2), 14-21.
  - Gillette, J. & McCollom, M. (Eds.) (1995). *Groups in Context: A New Perspective on Group Dynamics*. New York: University Press of America.
  - Gospel, H. (2010). Human Resources Management: A Historical Perspective. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman & S. Snell (Eds.). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.  
(<http://dx.doi.org/10.4135/9780857021496.n2>)
  - Gratton, L. (2004). *The democratic enterprise*. London: Prentice Hall.
  - Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research*. London: Sage.
  - Heller F., Pusi E., Strauss G. and Wilpert B. (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*. New York: Oxford University Press.
  - Hohn, H. (2000). *Playing, leadership and team development in innovative teams*. Delft: Euboran.
-

- 
- IDE International Research Group (1976). Industrial Democracy in Europe (IDE): An international comparative study. *Social Science Information*, 15, 173-203.
  - IDE International Research Group (1979). Participation: Formal rules, influence, and involvement. *Industrial Relations*, 18, 273-309.
  - IDE International Research Group (1981a). *Industrial Democracy in Europe*. London, UK: Oxford University Press.
  - IDE International Research Group (1981b). Industrial Democracy in Europe: Differences and similarities across countries and hierarchies. *Organization Studies*, 2(2), 113-129.
  - Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Business.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2006). Involvement as a Dilemma: Between Dialogue and Discussion in Team Based Organizations. *International Journal of Action Research*, 2(2), 163-197.
  - Larsen, B., Pedersen, K. M. & Aagaard, P. (2005). *Begejstring og distance. Unge videnarbejderes motivation og ledelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
  - Lucio, M. M. (2010). Labour process and Marxist perspectives on employee participation. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (Eds.). *The Oxford handbook of participation in organizations* (pp. 105-130). Oxford: Oxford University Press.
  - Markey, R. & Townsend, K. (2013) Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475-487.
  - Materna, I. (1978). *Der Vollzugsrat der Berliner Arbeiter- und Soldatenräte 1918/19*. Berlin: Dietz.
  - Mitchell, D. M. (2010). *Governmentality: Power and rule in modern society*. London. Sage.
  - Mouffe, C. (2011). Democracy revisited. An interview by M. Miessen. In M. Miessen *The Nightmare of Participation* (pp. 105-160). Berlin: Sternberg Press.
  - Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions, *Human Relations*, 53(11), 1387-1423.
  - Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
  - Nielsen, P. (2004). *Personale i Vidensøkonomien: Innovation, vidensorganisationer og kompetenceudvikling i det nye årtusinde*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
  - Nielsen, K., Jørgensen, M.M. & Munch-Hansen, Michael (2008). *Teamledelse med den rette twist*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
  - Pearce, C.L. & Manz, C.C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
  - Peters, K. (2001). Individual autonomy in new forms of work organization. *Concepts and Transformation*, 6(2), 141-158.
  - Pihl-Thingvad, S. (2012). Ledelse af videnarbejdere: Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. *Dansk Sociologi*, 3(23), 50-77.
  - Sanna, L. J. & Park, C. D. (1997). Group Research Trends in Social and Organizational Psychology: Whatever Happened to Intragroup Research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267.
  - Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg: Forlaget Hovedland.
  - Thorsrud, E. (1976). Democratization of Work and the Process of Organizational Change. *International Journal of Sociology*, 6(1), 76-104.
  - Thorsrud, E. & Emery, F. (1970b). Industrial Democracy in Norway. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(2), 187-196.
-

- 
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970a). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Experimententer i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
  - Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2010). *The Sage handbook of human resource management*. London, UK: Sage
  - Wilkinson, A. & Dundon, T. (2010). Direct employee participation. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford handbook of participation in organizations* (pp. 165–185). Oxford: Oxford University Press.
  - Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M. & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds.). *The Oxford Handbook of Participation in organizations* (pp. 1-12). Oxford: Oxford University Press.

---

## **DEL II**

# **ET EMPATISK-KRITISK BLIK PÅ INDDRAGELSE I ORGANISATORISK AKTIONSFORSKNING I DET 20. ÅRHUNDREDE**

**- Fra selvstyrende grupper  
til samskabelse af praktiske  
og teoretiske forandringer?**

---

## KAPITEL 3

# FORANDRINGSORIENTERET SOCIALVIDENSKAB

## - Den tidlige organisatoriske aktionsforskning i USA i 1940'erne

### Hvad og hvorfor

Kapitel 3 handler om Kurt Lewins syn på participation, forandring og aktionsforskning i organisationer. Kurt Lewin (1890-1947) er en tysk-amerikansk psykolog, der af mange betragtes som aktionsforskningens grundlægger. De nævnte tre begreber er tæt forbundne for Lewin og hans kolleger. De forstår organisatorisk aktionsforskning som eksperimenter, hvor det handler om at skabe forandringer, som man samtidig undersøger. Lewin kombinerer således aktion med forskning. Det sker gennem forskellige former for participation.

Kapitlet analyserer en række eksperimenter, der fandt sted på tekstilfabrikken Harwood i Virginia fra 1939 til 1946. Eksperimenterne viser, at spørgsmål om participation og effektivitet ikke er nye inden for organisatorisk aktionsforskning. De har været på dagsordenen, siden Lewin og hans kolleger undersøgte og viste, at det var muligt at forøge effektiviteten på Harwood ved at eksperimenter med participatorisk og demokratisk ledelse og delvist selvstyrende grupper. Organisatorisk aktionsforskning fik således fra starten elementer af organisationsudvikling gennem kobling af økonomisk effektivisering med participation. Kapitlet illustrerer således bogens syvende synspunkt om, at participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering.

Forsøgene på Harwood peger på en bestemt forståelse af participation. Arbejderne på fabrikken blev involveret i spørgsmål, der handlede om midler. De diskuterede f.eks., hvordan de kunne gennemføre de beslutninger, som allerede var truffet af ledelsen og aktionsforskerne om at gøre produktionen mere effektiv. Det kalder vi involvering eller instrumentel participation. Participation i forskningsprocessens teoretiske spørgsmål betød samarbejde mellem forskerne, som gjorde brug af arbejdernes feedback i eksperimenterne.



---

Vi håber, at man som læser kan bruge dette kapitel til at problematisere egne grundlæggende antagelser. Det gælder, uanset om man laver aktionsforskningsprocesser, organisationsudvikling eller konsulentarbejde, hvor man gerne vil inddrage medarbejderne, deres ledere og evt. andre interessenter. Skal medarbejderne f.eks. være med til at bestemme formålet med eller designet af projektet? Skal de have indflydelse på forskningsprocessen? Hvis interesser skal et projekt tjene?

I starten af et aktionsforskningsprojekt i en kommune, spurgte en medarbejder os: "Hvis projekt er det her egentlig? Er det ledelsens, som kan bruge det til at profilere sig som fremsynede og samtidig øge effektiviteten? Er det jeres, som kan bruge det til at profilere jeres forskning? Eller er det vores, som kan bruge det til at skabe bedre arbejdsbetingelser?" Spørgsmålet antyder nogle spændingsfelter, som man indgår i, når man søger at bidrage til at skabe forandringer i organisationer.

## **1. Formål og synspunkter**

Harwood-studierne er blevet set som starten på organisationsudvikling og organisatorisk aktionsforskning (Burnes, 2007; van Elteren, 1993; Marrow, 1969, 1972; Pasmore & Fagans, 1992; Zimmerman, 1978). De er også blevet opfattet som centrale, fordi de flytter Lewins forskning i grupper fra laboratorier til organisationer og spiller en rolle for udviklingen af hans begreb om forandring (Burnes, 2007). På Harwood-fabrikken blev der sat en ny dagsorden. Den var præget af eksperimenter med partecipatorisk management, selvstyrende grupper og demokratisk lederstil. Det var aktionsforskning, der som sådan ikke blot ville undersøge, men skabe forandringer i organisationer.

Kapitlet undersøger, om og i givet fald hvilken grad af participation arbejderne havde i disse eksperimenter i aktionsforskningsprocessen. På baggrund af denne undersøgelse har kapitlet to formål:

Det viser for det første, at participation til en vis grad forekommer i eksperimenterne på Harwood. Det sker i form af arbejderne medbestemmelse i gruppediskussioner og -beslutninger om de mest hensigtsmæssige metoder, dvs. i form af ledelsens forsøg på at praktisere participative management. Formuleringen "til en vis grad" angiver, at participation er begrænset til diskussion af og beslutning om midler til at øge effektiviteten, dvs. til hvordan-spørgsmål om midler og metoder. Det overordnede organisatoriske mål om at øge produktiviteten gennem ændringer af gruppedynamikken i arbejdsgrupperne bliver fastlagt af ledelsen og aktionsforskerne. Participation bliver på denne måde praktiseret som involvering, dvs. som et ledelsesværktøj eller middel (Nielsen, 2004). Det forstås i ka-

---

pitlet som eksempel på instrumentel participation (Fricke, 2011, 2013). Organisatorisk aktionsforskning synes således at starte som en form for organisationsudviklingsstudier (Burnes & Cooke, 2012). Omvendt kunne det også ses som participation i forhold til samtiden, hvor det formentlig gav mere medindflydelse til arbejdere i en tid, hvor de sædvanligvis ikke blev spurgt.

Det viser for det andet, at participation i forskningsprocessens teoretiske spørgsmål primært foregår som et samarbejde mellem forskerne. Arbejderne indgår i forskernes felt eksperimenter og producerer data til dem. Aktionsforskning betyder således, at eksperimenter flyttes fra laboratorierne på universitetet og ud i organisationen på Harwood. Vi har ikke kunnet finde eksempler på, at spørgsmål om at inddrage arbejderne som medproducenter af viden og som beslutningstagere i forskningsprocessens teoretiske drøftelser er blevet rejst.

Vi forbinder disse to formål med en diskussion af Lewins syn på planlagt forandring. Det er blevet kritiseret for at være lineært og kausalt (Kanter, Stein & Jick, 1992, p. 10), samt for at gøre aktionsforskning til en kortvarig intervention (Greenwood & Levin, 1998, p. 18). Vi konkluderer, at Lewin opfatter aktionsforskning som en langvarig proces. Han ser ikke en modsætning mellem emergens og planlægning. Han begrænser planlægning til den første fase i aktionsforskningsprojekter. Derefter må man prøve sig frem på baggrund af de indhøstede erfaringer. Endelig sætter vi spørgsmål om participation og forandring ind i en videnskabsteoretisk ramme. Her diskuterer vi Lewins syn på aktionsforskning som en forandringsorienteret socialvidenskab på et naturvidenskabeligt grundlag.

Kapitlet består af seks dele: En indledning, som sætter konteksten (afsnit 1). Det efterfølges af en præsentation af Harwood-studierne og litteraturen om dem (afsnit 2). Dernæst følger en nærmere beskrivelse af eksperimenterne på Harwood (afsnit 3). Det leder over til en diskussion af graden af participation (afsnit 4) og af Lewins syn på forandring (afsnit 5). Endelig bliver synet på participation og forandring placeret i forhold til en overordnet videnskabsteoretisk diskussion af Lewins syn på aktionsforskning (afsnit 6). De to sidste afsnit samler kapitlet i en række konklusioner og reflekterer over dets grundlæggende antagelser.

## **2. Harwood-studierne**

### **Aktionsforskning på Harwood**

Harwood-virksomheden lå tidligere kun i New England. I 1939 åbnede den en ny fabrik i byen Marion i et landområde i Virginia. Harwood var en familieejet virksomhed, hvor Alfred J. Marrow var tredje og sidste ge-

---

neration. Marrow mødte Lewin i 1934 i forbindelse med sit kandidatstudium og inviterede ham ned til fabrikken i 1939.<sup>3</sup>

Arbejderne på Harwood var ufaglærte kvinder, der ikke tidligere havde arbejdet på fabrik (Marrow, 1969, p. 141). Fabrikken i Marion havde især problemer med lav effektivitet, højt sygefravær og høj personalegennemstrømning sammenlignet med fabrikken i New England. Lewin forstod ikke disse problemer ud fra en individorienteret synsvinkel. Han så dem i relation til de lokale værkføreres ledelse og til arbejdspresset. Han satte således problemstillingen ind i en organisatorisk kontekst og anbefalede desuden, at fabrikken startede sit eget forskningsprogram.

Lewin udførte ikke selv forskningen på Harwood, men deltog i en række møder på fabrikken (Marrow, 1969, p. 143). Selve forskningen stod to af hans tidligere ph.d.-studerende fra Iowa University, Alex Bavelas og John R. P. French, for med Lewin som sparringspartner (Burnes, 2007, p. 216). Marrow (1972) og Lewin karakteriserer forskningen på Harwood som aktionsforskning:

We agreed that the emphasis was to be on action, but action as a function of research. Each step taken was to be studied. Continuous evaluation of all steps would be made as they followed one another. The rule would be: No research without action, no action without research (p. 90).

Det er formentlig første gang, at Lewins syn på aktionsforskning afprøves i organisationer uden for universitetslaboratorier (Burnes, 2007). Aktionsforskningen på Harwood foregår som en dobbelt proces:

– Der bliver igangsat en række eksperimenter for at løse nogle konkrete, organisatoriske problemer på fabrikken. Tidligere forandringsprocesser havde flyttet arbejderne til nye jobfunktioner, som de ikke mestrede så godt som dem, de var vant til. Det havde afstedkommet lavere produktivitet og forøget personalegennemstrømning (Marrow, 1969, p. 149). Det skulle undgås i de nye eksperimenter.

– Der foregår samtidig en forskningsproces. Den evaluerer løbende, hvordan disse eksperimenter virker i organisationen (Burnes, 2007, p. 217). Aktionsforskning bliver derfor forskning i, hvordan forandringer virker, dvs. i hvad der skaber betingelser for forandringer, og hvordan de forløber. Disse forandringer bliver igangsat af ledelse og aktionsforskere.

---

<sup>3</sup> Marrow var CEO på Harwood. Han var uddannet som psykolog og blev desuden medlem af bestyrelser for organisationer som f.eks. MIT og CCI. Marrow var som sådan central for arbejdet med organisationsudvikling i USA.

---

## Tavshed omkring Harwood-undersøgelserne

Harwood-studierne bliver sjældent nævnt i forbindelse med den række forsøg og teorier, som traditionelt er blevet set som grundlaget for organisationsudvikling. Det gør derimod f.eks. Hawthorne-studierne eller Maslows behovspyramide (Burnes, 2007). Det er på en måde mærkeligt, fordi Harwood-studierne giver de forventede resultater. De viser en positiv forbindelse mellem stigende participation på den ene side og øget produktivitet samt faldende sygefravær og personalegennemstrømning på den anden side. Til forskel herfra ender Hawthorne-studierne med ikke-planlagte resultater. De peger på den såkaldte Hawthorne-effekt. Den handler om, at produktiviteten stiger, når ledelsen og forskerne øger deres opmærksomhed over for arbejderne (Eisenberg, Goodall & Tretheway, 2010). Nogle forskere hævder, at eksperimenterne på Harwood øjensynlig har haft større indflydelse på udviklingen af f.eks. partipatoriske gruppeprocesser og ledelse samt på forståelsen af modstand mod forandring inden for organisationsudvikling end Hawthorne-studierne (Burnes, 2007; Burnes & Cooke, 2012; Dent, 2002).

## Kilder og blik på dengang

Kapitlet er skrevet på baggrund af primære og sekundære kilder. Lewin skrev ikke selv udførligt om Harwood-eksperimenterne og henviste kun i begrænset omfang til dem (Lewin, 1947a).

Kapitlet inddrager derfor en række artikler skrevet af Lewin i samarbejde med flere af hans tidligere ph.d.-studerende eller af dem alene til at dokumentere eksperimenter på Harwood og til at perspektivere dem (Coch & French, 1948; French, 1950; Lewin & Bavelas, 1942; Lewin, Lippitt & White, 1939; Lippitt & White, 1947). Kapitlet bruger desuden Lewins (1947a og 1947b) to artikler om gruppedynamik til at bestemme hans syn på participation, forandring og aktionsforskning.<sup>4</sup>

Kapitlet inddrager derudover andre artikler og bøger. Marrow (1969) skrev om Harwood-studierne i et kapitel om 'Action Research in Industry' i sin bibliografi om Kurt Lewin og om 'The effects of participation on performance' (1972). Burnes (2004, 2007) skriver om Harwood-studiernes bidrag til Lewins udvikling af teorier om feltet, gruppedynamik, forandring, aktionsforskning og demokrati. Adelman (1993), van Elteren (1993) og Moreland (1996) anlægger til forskel fra Burnes (2007) en kritisk vinkel.

---

4 Vi forholder os ikke til en diskussion om, hvorvidt det var Lewin, der udviklede den tre-trinsmodel for forandring (unfreeze, change, refreeze), som normalt tilskrives ham (Cummings, Bridgman & Brown, 2016).

---

Til forskel fra os har Burnes (2004, 2007) haft adgang til arkiver om Harwood-studierne i USA. Vi har valgt at bruge hans præsentation af disse kilder i afsnit 3. Uddrag herfra bliver angivet med citationstegn.

### **3. Eksperimenter på Harwood**

Marrow (1969, p. 217) skriver, at hovedparten af de eksperimenter, der fandt sted på Harwood, handlede om:

- group decision (Bavelas)
- selfmanagement (Bavelas)
- leadership training (French)
- changing stereotypes (French)
- overcoming resistance to change (French og Coch).

Nedenfor følger vi denne rækkefølge. Vi kommer dog ikke ind på spørgsmål om forandring af stereotype opfattelser, fordi det er mindre relevant for kapitlets fokus.

#### **Eksperimenter med partipatoriske gruppebeslutninger**

Bavelas udfører gentagne forsøg med en lille gruppe af de mest effektive operatører. Han har nogle uformelle samtaler med dem af ca. 30 minutters varighed over en fem måneders periode:

“Therefore, in 1940-1941, when Bavelas was asked to conduct experiments to increase productivity, he was already primed to use a group-based participative approach. He selected a small group of the company’s most productive operators and met with them several times a week. These were brief, 30-minute, informal meetings. The group was asked to discuss the barriers to increasing production. They began by discussing their individual working methods. In so doing, it became clear that workers doing the same job often used different methods. The group talked about why this was so and the merits and drawbacks of their different approaches. They also identified changes that the company’s management would need to make to improve productivity. These were accepted by the company” (Burnes, 2007, p. 218).

Bavelas bruger metoder, som både omfatter gruppediskussioner og afstemning om forslag. Operatørerne diskuterer især deres individuelle arbejds-metoder. De drøfter forskelle mellem dem, fordele og ulemper ved dem og nødvendige forandringer på fabriksplan. Denne tilgang stammer fra en

---

tidligere undersøgelse om tre forskellige lederstile (autokratisk, demokratisk og laissez faire) (Lewin, Lippitt & White, 1939). Metoden bidrager øjensynlig til at løse problemer med dalende produktivitet. Burnes (2007, p.218) tilføjer, at Bavelas tester Lewins hypotese om, at det er ikke nok at diskutere og komme med forslag. Diskussionen skal afsluttes med demokratiske beslutninger. Det ser således ud til, at arbejderne både skal have voice og choice (Cornwall, 2011). Det kan bidrage til at forankre forandringer, fordi de 're-freezes' af gruppebeslutninger.

Marrow (1969) uddyber Lewins opfattelse af, at medarbejderindflydelse (voice) skal kobles med medarbejderbeslutning (choice):

Lewin explained, "Motivation alone does not suffice to lead to change. This link is provided by decisions. A process like decision making, which takes only a few minutes, is able to affect conduct for many months to come. The decision seems to have a 'freezing' effect which is partly due to the individual's tendency to 'stick to his decision' and partly to the 'commitment to a group'" (p. 144).

### **Eksperimenter med partipatorisk ledelsestræning**

Lewins (1948) teori omfatter en trekant bestående af forskning, aktion og træning. Den indebærer træning af konsulenter eller aktionsforskere. På Harwood synes der også at være tale om træning af ledere i partipatorisk-demokratisk lederskab (Burnes, 2007). Her begynder man at undersøge sammenhængen mellem partipatorisk, demokratisk management og produktivitet. Det betyder, at træning af lederes interpersonelle kommunikationsfærdigheder kommer på dagsordenen, fordi de har betydning for forskellige former for gruppedynamik. Det er Bavelas og senere French (1945), der står for denne træning. Ifølge French er den baseret på disse principper:

- Lederne skal ikke undervises, dvs. overvære en forelæsning eller være elever i en klasse. De skal deltage i en 'klinik', dvs. træne.
- Træningen er emergent
- Den er problemorienteret
- Den bruger rollespil
- Den bruger opfølgning i form af arbejde med problemstillinger mellem træningsmøderne.

Burnes (2007) bringer denne kilde fra træningssessionerne:

"At Lewin's suggestion, French initiated an experimental leadership

---

training program for all line managers. The first set of six training sessions was conducted by French between December 7, 1944, and January 25, 1945.<sup>2</sup> French introduced the first session by saying, "What we will try to do is make it not a lecture, not a class, but a clinic where we will bring in the problems that are bothering us for discussion." He then asked the participants to address three questions:

1. What is the most frequent problem you meet? I don't mean problems that have to do with the machines or sewing in a straight line, but the personal problems that bother you.
2. What is your most difficult problem?
3. What is the most distasteful problem you meet?

The answers provided the basis for two role-play exercises, the objective being for them to gain insights into their own and other people's behavior (French, 1945). In the following sessions, various other scenarios were enacted, and between meetings the participants would try out different approaches to the problems they faced, and the results of these would be discussed in the following training session" (p. 220)

2. The following information is taken from the notes of these sessions in the Marrow papers in the Archives of the History of American Psychology (p.229).

Det er vores tolkning, at disse eksperimenter peger på en form for tvetydighed eller spænding med hensyn til værkførernes medbestemmelse. På den ene side synes de ikke at være blevet spurgt om, hvad målet med processen skulle være. Der er øjensynlig tale om et mål, som er formuleret af øverste ledelse (Marrow) og aktionsforskerne (Lewin, French, m.fl.). Målet handler om, at værkførerne skal blive mere partecipatorisk-demokratiske i deres lederstil. På den anden side opfatter vi Frenchs skelnen mellem class/lecture og clinic som en moderne forståelse af forholdet mellem læring, emergens og planlægning inden for aktionsforskning, når vi tager tidspunktet, 1945, i betragtning. Det er øjensynlig værkførerne selv, der skal definere, hvilke problemer der hæmmer produktiviteten, og som de vil arbejde med. Vi har f.eks. i Danmark så sent som i 1990'erne oplevet værkførere, der opfattede en sådan forståelse af læring, emergens og planlægning som for ustruktureret og radikal. De var vant til, at træning handlede om at bearbejde cases, som var formuleret af underviseren/forskeren.

### **Eksperimenter med at overkomme modstande mod forandring**

Efter Lewins død arbejder Coch & French (1948) med modstande mod forandring. Her fungerer French som forsker og Coch som personaleleder.



---

Arbejderne var imod hyppige jobskift på fabrikken, hvor de skulle i gang med nye jobfunktioner. Fabrikken ønskede, at aktionsforskerne udviklede metoder, der kunne håndtere eller modvirke denne modstand. Man ønskede at undgå, at forandringer medførte dalende produktivitet (Burnes, 2007).

Det ser ud til, at det er French og Coch, der designer eksperimenterne. Vi har ikke fundet kilder, der peger på, at arbejderne er blevet inddraget i designet. Coch & French (1948) og senere French (1950, p. 88) bruger, hvad de kalder en demokratisk, partipatorisk metode til at overkomme denne 'modstand.' De laver nogle eksperimenter, der handler om at finde ud af, hvordan man kan reducere sandsynligheden for modstand mod forandringer. Coch & French (1948) bruger grupper med tre forskellige grader af participation. På denne måde vil de undersøge sammenhængen mellem participation og modstand. French (1950) finder frem til, at graden af modstand er omvendt proportional med graden af participation. Jo mere participation, jo mindre modstand. French (1950) konkluderer: "Not only was the productivity after change of the three types of groups proportional to the degree of participation, but the amount of aggression expressed towards management and the turnover rate also varied inversely with the degree of participation" (p. 90).

Coch & French (1948) skriver, at de trækker på Lewins arbejde og forståelse af modstand. Lewin understreger, at det ikke er den enkelte arbejder, der gør modstand. Det er en række sammenhængende kræfter eller betingelser, som kan modvirke forandringsprocesser. Lewin har angiveligt ikke et individorienteret begreb om modstand. Han forstår modstand som kræfter i feltet.

Disse forsøg sætter forholdet mellem participation og involvering i den organisatoriske proces på dagsordenen. I vores egne projekter har vi kæmpet med spændingerne mellem participation og involvering. Vi har tit spurgt: "Involverer vi bare medarbejdere i eksperimenter, som vi allerede har aftalt med øverste ledelse?" Vi har ikke fundet eksempler på, at French og Coch reflekterer over dette spørgsmål. Vi kan derfor ikke dokumentere, om tavsheden om mulige spændinger kan tolkes som et magtforhold, som ikke bliver italesat.

Adelman (1993) har en kritisk diskussion af Lewins bidrag til aktionsforskningens opståen. Han problematiserer den direkte kobling mellem organisatorisk aktionsforskning, effektivitet og demokratisk participation: "Action research was the means of systematic enquiry for all participants in the quest for greater effectiveness through democratic participation" (p. 7).

---

#### **4. Diskussion af Lewins syn på participation**

Dette afsnit har et dobbelt fokus. Det beskæftiger sig på den ene side med participation i aktionsforskningens praktiske dimension, dvs. med de organisatoriske forandringer. Det handler om sammenhængen mellem demokratisk participation og produktivitet, mellem lederstil og produktivitet samt mellem demokratisk participation, lederstil og modstand. Det beskæftiger sig på den anden side med participation i aktionsforskningens teoretiske dimension, dvs. med forståelsen af betingelserne for at skabe organisatoriske forandringer. Det drejer sig især om, hvorvidt og hvordan arbejderne deltager i forskernes eksperimenter. Dimensionerne er integrerede og bliver diskuteret i forhold til spændinger, der handler om magt og dermed om in- og eksklusion.

##### **Tre principielle spørgsmål om participation som involvering**

Eksperimenterne på Harwood rejser tre principielle spørgsmål om participation som involvering. Det første handler om, hvorvidt arbejderne både skal have voice og choice i beslutningsprocesser efter forskernes opfattelse. Bavelas tester, som tidligere nævnt, Lewins hypotese om, at det er ikke nok at diskutere og komme med forslag. Diskussionen skal afsluttes med demokratiske beslutninger for at sikre forankring. Det andet spørgsmål handler om, at participation som involvering bliver undersøgt af forskerne gennem emergente og problemorienterede processer, hvor arbejderne taler ud fra deres egne erfaringer. De to første spørgsmål handler både om den praktiske og den teoretiske dimension. Det tredje spørgsmål ligger primært inden for den teoretiske dimension. Det drejer sig om, hvordan forskerne forstår arbejderne såkaldte modstand mod forandringer. Fortolkes de som individuelle psykologiske reaktioner eller også i relation til arbejdsbetingelser? Her argumenterer Lewin, som nævnt, for det sidste ud fra en systemisk eller feltbaseret forståelse.

Så vidt vi kan se, er det første gang, at disse tre spørgsmål dukker op i aktionsforskningens historie. De foregriber senere diskussioner om forståelsen af participation som involvering. Opfattes participation som voice og deliberation i blød forstand, dvs. som medindflydelse eller som voice kombineret med choice, dvs. som medbestemmelse (se kapitel 6 om demokratiske dialoger)? De har også drejet sig om, hvorvidt man på forhånd kan planlægge en hel aktionsforskningsproces, eller om man kun kan planlægge den første fase af et projekt? Forstås participation som emergente og erfaringsbaserede processer? (se afsnit 5, samt kapitel 7 om co-generative learning). Endelig har de beskæftiget sig med aktionsforskernes forståelse af arbejderes reaktioner på eksperimenter. Bliver de fortolket ud fra

---

på forhånd givne teorier f.eks. som psykologisk modstand eller i relation til feltet og konteksten? (se kapitel 4 om Tavistock).

### **Participation som involvering og/eller humanisering?**

Allerede i 1920 har Lewin (1920) en kritik af taylorismen, hvor han taler om arbejdets psykologiske betydning for arbejderne:

Erst eine genaue Untersuchung der seelischen Faktoren der verschiedenen Arbeiten vermag überhaupt die konkrete Aufgaben und Ziele der Erhöhung des Lebenswertes der Arbeit im einzelnen herauszustellen, die dann, sei es direkt mit psychologischen Mitteln, sei es durch allgemein technische Verbesserungen zu lösen wäre (p. 20).

Det er vores opfattelse, at Lewins forståelse af arbejdets betydning kan tolkes som en humanistisk tilgang, hvor arbejdet har værdi i sig selv og ikke blot er et middel til produktivitetsforøgelse.

I Frenchs (1950) undersøgelser er det et hovedspørgsmål i eksperimenterne på Harwood, om der er en sammenhæng mellem demokratiske metoder og produktivitet. Han forstår demokrati som en gruppes medbestemmelse til forskel fra, at det er lederen, der tager beslutningen: "So the first step was to study the effect of one aspect of the total complex we call democracy – namely, decision making by the group rather than by the leader" (p. 84).

French synes at opfatte demokratisk participation i organisationen som et middel til at opnå højere produktivitet. Det kunne tyde på, at demokrati, medbestemmelse og participation bliver identiske.

Coch laver også et forsøg, der undersøger sammenhængen mellem demokratisk participation, arbejdsmetoder og produktivitet. Coch taler om "a total participation technique" som den højeste form for participation (French, 1950, p. 90). Den består i, at grupperne får en forklaring på, hvorfor forandringen er nødvendig. Dernæst deltager de i at udvikle nye metoder og bestemme akkorden: "... all members of the group received an explanation of why the change was necessary, and participated in designing the new methods and setting the new piece rates" (p. 90).

Den højeste form for participation består således her i, at arbejderne får indflydelse på midler og metoder. De får ikke indflydelse på målet, som er blevet fastlagt på forhånd. De eksperimenter, som Coch omtaler, resulterer i: "... an increase in production, reaching a level of approximately 15 per cent higher than their production before the change" (p. 90).

Det ser således ud til, at både French og Coch tager mål om produktivitetsøgning som et givet udgangspunkt. Dette understøttes også af en

---

---

sondring, som French (1950) laver mellem rene laboratorieforsøg og felt-eksperimenter: "... the dominant objective of industry is production and this objective cannot be subordinated to the research objectives of a field experiment ... Most fundamentally, it must render a service which help the practitioner to achieve his practical objectives" (p. 91).

French forstår felteksperimenter som midler til at hjælpe praktikere med at løse praktiske mål i organisationer. Det ser f.eks. ikke ud til, at eksperimenterne skal stille spørgsmål ved målene, som øjensynlig tages for givne.

French (1950) skriver, at det ikke kun handler om produktivitetsforøgelse gennem participation. Det drejer sig også om at opnå større jobtilfredshed gennem participation:

Not only was the productivity after change of the three types of groups proportional to the degree of participation, but the amount of aggression expressed towards management and the turnover rate also varied inversely with the degree of participation. Thus we see that greater participation leads to both greater productivity and greater satisfaction in the group (p. 90).

Vi er ikke overbevist om, at lavere udtalt aggressivitet og lavere personalegennemstrømning kan tolkes som valide indikatorer på, at der skabes højere jobtilfredshed i arbejdsgruppen gennem participation. Vi er tilbøjelige til at vurdere relationerne mellem ledere og arbejdere som mere komplicerede, end det fremgår af dette citat. Lavere aggression mod ledelsen kan f.eks. også være udtryk for, at arbejderne mistænker aktionsforskerne for at gå videre til øverste ledelse og derfor kunne være tilbageholdende med deres kritik. Lavere personalegennemstrømning kan bidrage til både øget og reduceret produktivitet. Den kan være udtryk for, at der er ringere jobmuligheder andre steder i nærområdet.

Sammenfattende kan vi se, at arbejderne deltager i diskussioner og har medbestemmelse på metoder og midler. De skal sikre de mål og forandringer, som den øverste ledelse har udstukket. Demokratisk participation ser således ud til at fungere som et middel til øget effektivitet i disse eksperimenter. Det tolker vi som eksempler på, at participation får karakter af middel, dvs. af involvering snarere end af humanisering af organisationen. Det ser ud til, at Lewins oprindelige humaniseringsaspekt forsvinder til fordel for en effektiviseringsdagsorden på Harwood. Aktionsforskningsprojektet illustrerer således bogens syvende synspunkt om, at participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering. Den organisatoriske aktionsforskning starter tilsyneladende som en form for organisationsudvikling. Samtidig bliver der gennem eks-

---

perimenterne sat nye dagsordener inden for aktionsforskning, der handler om voice og choice, om planlægning og emergens, og om forståelse af modstand.

Vi kan imidlertid ikke vide, om disse tolkninger er rigtige. Vi ved ikke, hvordan arbejderne oplevede eksperimenterne og hvilket udbytte, de havde af dem. Vi ved heller ikke, om de blev interviewet og fortalte deres egne versioner af forløbet. Vi kan imidlertid forestille os, at de fik erfaringer med en form for demokrati, som de ellers ikke ville have fået i Virginia i 1940'erne.

### **Arbejderne som samarbejdspartnere i forskningsprocessens teoretiske dimension?**

Vi vender os nu fra arbejderne og værkførerernes indflydelse i aktionsforskningsprocessens praktiske dimension til deres indflydelse på dens teoretiske dimension. Her er et centralt spørgsmål, om de fungerer som samarbejdspartnere og medproducenter af viden i forskernes eksperimenter.

Lewin (1920) kritiserede taylorismen for at gøre de undersøgte til forsøgskaniner ('Versuchskarnickel'). Han skelner mellem taylorismens misbrug af arbejdere og psykologiske eksperimenter, som søger at opbygge tillid hos forsøgspersonerne:

Bei den Psychologen, die in Deutschland übrighens dem Taylorismus aus sozialpolitischen Gründen immer mit Misstrauen begegnet sind, beginnt sich die Erkenntnis Bahn zu brechen, das eine fruchtbringende Untersuchung des Arbeitsprozesses der Unterstützung, ja der direkten Mitarbeit des Arbeiters bedarf. Wie bei psychologischen Experimenten überhaupt, so besteht auch hier eine wesentliche Aufgabe der "Versuchsperson" darin, "Selbstbeobachter" zu sein, d.h. Aufschluss geben zu können über die näheren Eigentümlichkeiten ihrer Arbeitsweise unter bestimmten Versuchsbedingungen. Der Arbeiter braucht darum nicht zu befürchten als Versuchskarnickel in schädigender oder entwürdigender Weise missbraucht zu werden (p. 19).

Et vigtigt spørgsmål bliver derfor, hvad der ligger i dette samarbejde mellem forskere og arbejdere, og hvordan det bliver praktiseret. Er arbejderne dem, der skal give forskerne 'Aufschluss', dvs. oplysninger, informationer eller data?

Bavelas eksperimenter med participatoriske gruppebeslutninger peger på, at det er forskeren, der udvælger gruppen af de mest produktive operatører. Det er ikke alle arbejdere, der involveres som medlemmer af gruppen eller i beslutningen om sammensætningen af den. Der ser således ikke

---

ud til at være tale om co-produktion af formål. Samtidig er arbejderne og værkførererne deltagere i forskningsprocessens teoretiske dimension. Deres erfaringsbaserede og problemorienterede gruppediskussioner og -beslutninger danner grundlag for forskernes valg af de næste skridt i forskningsprocessen.

Lewins samarbejdspartner, Lippitt (1947) skriver, at Lewin begyndte at opfatte samarbejdet mellem forskere og arbejdere som en intim samarbejdsrelation mellem to erfarne grupper af praktikere og forskere:

... Kurt Lewin came to see more and more clearly the necessary relationship between action personnel and research personnel in carrying out fruitful experimental designs ... It became obvious to him that for many types of experimentations a very intimate working relationship between highly skilled social practitioners with an interest in research and highly skilled researchers with an understanding of social action was necessary (p. 90).

Lippitt skitserer her nogle ansatser til at forstå samarbejdsrelationen i aktionsforskningsprocessen som mere end deltagelse i forskernes eksperimenter. Marrow (1969, p. 88) giver desuden mange eksempler på, hvordan Lewin praktiserede brainstorming ('Quasselstrippe') og dialog ikke blot med sine studerende, men med alle han kom i kontakt med. Mange af de interviewede i Marrows biografi om Lewin fremhæver, at han forholdt sig spontant, engageret og demokratisk i forhold til dem. Vi har derfor en antagelse om, at Lewin havde en speciel kompetence til at skabe relationer og opbygge inspirerende undersøgelsesrum i forskningsprocesser.

Den intime arbejdsrelation mellem erfarne grupper af forskere og praktikere, som Lippitt omtaler, kan muligvis have været til stede i disse eksperimenter. Vi har imidlertid ikke fundet belæg for, at arbejderne var inddraget i forskningsprocessens teoretiske dimension. Set ud fra et nutidigt perspektiv har vi generelt savnet, at arbejdernes manglende deltagelse som beslutningstagere i denne dimension blev nævnt som et problem. Van Elteren (1993) er inde på lignende betragtninger om begrænset participation:

A closer look at the successive experiments reveals that in each case a pre-determined goal by management was at stake with which the researcher(s) and the group leader(s) seem to have agreed (p. 346).

In this action research also a certain 'domestication' of the workers took place ... due to participative methods within the tradition of "democratic social engineering", to which Lewin committed himself soon after his arrival in the USA (p. 351).

---

Vi savner hos van Elteren nærmere analyser af, hvordan den faktiske samarbejdsrelation var både i den praktiske og den teoretiske dimension. Vi kan ikke vurdere, om der faktisk forekom 'domestication'. Det kunne f.eks. være, at arbejderne udviklede deres faglige og personlige kompetencer gennem eksperimenterne på måder, som ellers ikke ville have været mulige?

### **Participation og magt**

Grundlæggende kan graden af participation forstås som magtspørgsmål. Medindflydelse, involvering og medbestemmelse kan ses som udtryk for forskellige magtbalancer. Det gælder også de følgende spørgsmål: Hvem bestemmer, at der skal igangsættes en forandringsproces? Sker der ændringer i forholdet mellem ejere/ledere, medarbejdere og aktionsforskere gennem processen? Hvem bliver in- og ekskluderet (Clegg & Haugaard, 2009; Foucault, 2000; Gaventa & Cornwall, 2008; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011, 2013, 2014; Lukes, 2005)?

Det er van Elterens (1993) synspunkt, at Harwood-studierne betød domesticering eller tæmning af arbejderne snarere end frigørelse og emancipation. På tilsvarende måde er Adelmans (1993) synspunkt, at Lewin og hans partnere ikke forholdt sig til spørgsmål om økonomisk magt i forholdet mellem ledere og arbejdere:

However, Lewin's ideas on democratic participation in the workplace did not include any critique of the wider society, particularly the range of economic relations between worker and employer, capital and labour. Indeed a fair observation would be that although Lewin and his co-workers demonstrated the efficacy of action research for improving productivity, they did not develop conceptual structures that took explicit account of the power bases that define social roles and strongly influence the process of any change in the modes of production (p.10).

Lewin var jøde og flygtet fra Tyskland i 1933. Han var teoretisk og praktisk optaget af social diskrimination. Det viser sig f.eks. i hans teoretiske forståelse af organisationer (1947b). Her taler han om bestyrelsesmedlemmer, CEOs og andre gatekeepers, der har magt til at beslutte, hvem der skal in- eller ekskluderes:

Gate sections are governed either by impartial rules or by "gate keepers". In the latter case an individual or group is "in power" for making the decision between "in" or "out". Understanding the function of the gate becomes equivalent then to understanding the factors which determine the decisions of the gate keepers and changing the social process means



---

influencing or replacing the gate keeper”. (p. 145)... Thus if we think of trying to reduce discrimination within a factory, a school system, or any organized institution, we should consider the social life there as something which flows through certain channels. We then see that there are executives or boards who decide who is taken into the organization or who is kept out of it, who is promoted, and so on. The technique of discrimination in these organizations is closely linked with those mechanics which make the life of the members of an organizations flow in definite channels. Thus discrimination is basically linked with problems of management, with the actions of gate keepers who determine what is done and not done. (p. 146).

Det er nærliggende at spørge, hvilke gatekeepers der har magt til at inkludere eller ekskludere hvilke deltagere eller arbejdere i processen. Vi har imidlertid ikke fundet eksempler på, at Lewin og hans kolleger anvender dette syn på magt til at forstå, hvad der foregår i eksperimenterne i samspillet mellem ledere, aktionsforskere og arbejdere i processen på Harwood. Til forskel herfra har vi læst om eksempler fra en inter-etnisk sommerskole i Bridgeport, Connecticut i 1946 (Lewin, 1946; Kleiner, 2008, p. 26). Her inddrager Lewin og hans kolleger først en enkelt og senere alle kursister i aftenmøder, hvor de sammen med forskerne taler om dagens workshops. Deltagerne inddrager deres egne oplevelser, også når de er i strid med forskernes vurderinger. På denne måde bliver forskningsprocessens teoretiske dimension mere partecipatorisk. Havde Lewin som gatekeeper i Bridgeport magt til at inkludere deltagerne til forskel fra på Harwood?

### **Opsamling**

På Harwood formulerer ledelsen målene om forandringer for aktionsforskningens praktiske dimension. De handler om øget produktivitet, mindre sygefravær og lavere personalegennemstrømning. Arbejderne har medbestemmelse på midlerne eller metoderne til at gennemføre disse forandringer. Det betyder, at vi her ser participation forstået som involvering. I aktionsforskningsprocessens teoretiske dimension sætter øverste ledelse og forskerne målene og designer eksperimenterne. Arbejdere og værkførere er ikke medbestemmende. De ikke er med til at fastlægge målene med og designet for forskningsprojektet og sammenfatte evalueringen af det. Vi forstår derfor participation som deltagelse, dvs. at arbejdere og værkførere deltager som informanter og som feedbackgivere til forskernes og den øverste ledelses forskningsbaserede eksperimenter. Det kan således diskuteres, om participation i forskningsprocessens teoretiske dimension kun inkluderer ledelse og forskere. Vi har som sagt ikke kilder, der kan doku-

---

mentere, om det også foregik således i praksis. Overordnet tolker vi derfor, at der er tale om en begrænset og konsensuspræget form for participation i Harwood-studierne og den tidlige organisatoriske aktionsforskning, hvor der tilsyneladende ikke stilles spørgsmål ved ledelsens og aktionsforskernes magtudøvelse.

Hvis vi ser denne grad af participation ud fra et datidigt perspektiv, er vi overbeviste om, at der er tale om en tidlig og radikal fornyelse (Burnes, 2007). I det tayloristiske paradigme, der dominerende dengang, blev arbejderne ikke spurgt til råds. De fik besked:

Therefore, for the way that organizations would be managed, Harwood marked the point at which the era of autocratic management started to give way to the more participative approaches that began to characterize academic thought and managerial practice in the 1950s and 1960s (Burnes, 2007, p. 228).

Hvis vi ser participation ud fra et nutidigt, dansk perspektiv, forholder det sig anderledes. Vi har erfaringer fra omkring 30 års arbejde som aktionsforskere på industriarbejdspladser og i private og offentlige vidensorganisationer. Det er vores erfaring, at medarbejdere generelt ikke vil acceptere aldrig at have indflydelse på målene med en forandringsproces (Buch, Andersen & Sørensen, 2009; Larsen, Pedersen & Aagaard, 2005). I så fald ville de formentlig føle sig som forsøgskaniner. En form for medbestemmelse synes at være en del af nutidens paradigme. Det har at gøre med et skift fra datidens 'arbejder' til nutidens 'medarbejder', som vi var inde på i kapitel 2. Når man indleder aktionsforskningsprocesser vil det derfor være nærliggende at spørge: 'Hvad ønsker I at forbedre – hvis I ønsker at forbedre noget?' (Dalgaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014).

## **5. Diskussion af Lewins teori om forandring**

Dette afsnit argumenterer for, at Lewin ikke ser nogen modsætning mellem planlægning og emergens. Hans teori om planlagt forandring indebærer derfor ikke, at man på forhånd kan planlægge og udstikke delmål og endeligt mål for en hel forandringsproces, som man måske umiddelbart skulle tro.

I Lewins forståelse er aktionsforskningens genstand forandringsprocesser. Den når sine resultater ved at studere forandring i eksperimenter. Disse eksperimenter har, ifølge Lewin (1947b), tre fokuspunkter:

This type of experiment, whether laboratory or field experiment, has as

---

---

its objective the study of three situations or processes, namely: (a) the character of the beginning situation, (b) some happenings designed to bring about certain change, (c) a study of the end situation to see the actual effect of the happening on the beginning situation. A diagnosis of the before and after the situation permits us to define the change or effect; studying the happening should be designed to characterize the factors which brought about the change (p. 151).

Diagnosen af før-situationen synes at have karakter af en kortlægning af, hvilke kræfter der fremmer eller hæmmer en forandringsproces. Det kan f.eks. være ringe medbestemmelse for grupper af arbejdere kombineret med autoritær ledelse, der alene giver arbejderne besked på, hvad der skal ske. Lewin forstår sådanne forhold som kræfter, der gør modstand mod forandring. Til forskel herfra synes en høj grad af participation og hermed sammenhængende participatorisk ledelse at fungere som det modsatte. De er kræfter, der fremmer forandringer og forankring af dem. Der er således en tæt sammenhæng mellem Lewins feltteori om de kræfter, der virker i et felt i den givne kontekst, og gruppedynamik, forandring og aktionsforskning.

Diagnose muliggør en plan. Dette er, så vidt vi kan se, grundlaget for, at Lewin (1947b) taler om planlagt forandring. Det er blevet kritiseret for at være udtryk for mekanisk-lineær, monokausal tænkning (Kanter, Stein & Jick, 1992, p. 10). Begrebet 'planlagt' kan give sådanne associationer. Lewin (1947b) skriver imidlertid selv:

It is important, however, that such a plan be not too much frozen. To be effective, plans should be "flexible". Accepting a plan does not mean that all further steps are fixed by a final decision; only in regard to the first step should the decision be final ... Instead it should be investigated whether the effect of the first action was actually what was expected (p. 147).

Lewin forstår således ikke planlægning og emergens som hinandens modsætninger, men som forbundne. Det er kun eksperimentets første fase, der er planlagt eller kan planlægges. Aktionsforskning har således ikke i Lewins forståelse karakter af kortvarig intervention, som Greenwood & Levin (1998, p. 18) skriver. Efter den første fase må aktionsforskere reagere på den feedback, der kommer fra aktionen. De må være opmærksomme på nye kendsgerninger og så fremdeles: "To be effective, this fact-finding has to be linked with the action organization itself, it has to be part of a feedback system which links a reconnaissance branch of the organization with the branches which do the action" (p. 150).

---

Lewin (1947b) forstår desuden ikke socialt liv som lineært, men som cirkulært. Det ses analogt med fysiske, selvregulerende feedback-systemer: “Organized social life is full of such circular channels. Some of these circular processes correspond to what the physical engineer calls feedback systems, that is, systems which show some kind of self-regulation” (p. 147).

Der har været rejst kritik af Lewin for at have en stationær forandrings-teori, hvor man så at sige kan lave forandringer fra et stabilt nulpunkt (Kanter, Stein & Jick, 1992). Det er efter vores tolkning næppe berettiget. Lewin (1947a) skriver selv, at forandringer kun tilsyneladende er stationære. Han taler derfor om “Quasi-stationary equilibria in group life”. I den forbindelse skriver han, at gruppeliv aldrig er stationært: “Change and constancy are relative concepts; group life is never without changes, merely differences in the amount and type of change exists ...” (p. 13).

## **6. En videnskabsteoretisk diskussion af Lewins syn på aktionsforskning**

### **En forandringsorienteret socialvidenskab på et naturvidenskabeligt grundlag**

I dette afsnit diskuterer vi eksperimenter, participation og forandring i forhold til et videnskabsteoretisk syn på Lewins forståelse af aktionsforskning. Lewins teori om aktionsforskning er del af en sammenhængende teoretisk helhed. Den består af hans feltteori og teorier om planlagt forandring, sociale konflikter og gruppedynamik (Burnes, 2007). Lewin (1947b) forstår aktionsforskning som en bestemt form for socialvidenskab. Den har bevæget sig fra blot at beskrive sociale problemer til at søge at forandre dem og til at udvikle nye metoder til at gøre dette. Aktionsforskning er således forskning i sociale handlinger og forandringer af dem: “It is a type of action research, a comparative research on the conditions and the effects of various forms of social action, and research leading to social action. Research that produces nothing but books will not suffice” (p. 150).

Forskning i sociale forandringer foregår som eksperimentel forskning, der er flyttet fra laboratorier ud i felten. Som French (1950) skelner Lewin (1947b) heller ikke grundlæggende mellem eksperimenter, der laves i laboratorier eller i felten, f.eks. i organisationer:

Field experiments are basically not different from laboratory experiments. An experiment as opposed to a mere descriptive analysis tries to study the effects of conditions by some way of measuring or bringing about certain changes under sufficiently controlled conditions. The objective is to un-

---

derstand the laws which govern the nature of the phenomena under study, in our case the nature of group life (p. 151).

Disse to former for forskning adskiller sig således kun med hensyn til stedet, hvor de foregår. De er fælles om forståelse af videnskab og metoder. Begge benytter kontrollerede laboratorieforsøg. De måler hvilken virkning eller resultat, det har eller giver, hvis en forsker f.eks. ændrer et begrænset antal variable. Bavelas ændrer f.eks. graden af participation i grupper. Han undersøger, om det giver bedre forankring, når en gruppe selv kan tage en beslutning til forskel fra blot at diskutere og komme med forslag. French (1950) undersøger tilsvarende en sammenhæng mellem brug af demokratiske metoder og produktivitet.

Det overordnede formål er således både i laboratorierne og i felten at forstå, hvilke love der styrer det, man undersøger i eksperimenterne. Det sker gennem en undersøgelsesproces, der omfatter fact-finding, feedback og læring. Fact-finding består i en vurdering af, hvad der virker og ikke virker. Fact-finding bliver således til feedback i eksperimenter. Det betyder, at aktionsforskning kommer til at fungere som en læreproces:

Realistic fact-finding and evaluation is a prerequisite for any learning ... To be effective, this fact-finding has to be linked with the action organization itself: it has to be part of a feedback system which links a reconnaissance branch of the organization with the branches which do the action (p. 150).

Lewin (1947b, p. 152) understreger, at ethvert aktionsforskningsprogram skal lade sig lede af de behov, der er i en organisation og beskrive dem så præcist som muligt. Han argumenterer således for, at aktionsforskning skal kontekstualiseres og forankres i organisationen, således som Tavistock-forskerne gør det senere ud fra et systemteoretisk perspektiv (se kapitel 4).

Overordnet kan Lewins udgave af aktionsforskning forstås som en forandringsorienteret samfundsvidenskab på et naturvidenskabeligt grundlag. Han omtaler selv denne kombination som "social engineering". Lige som naturvidenskaben søger aktionsforskningen her at forklare 'hvis ... så'-sammenhænge mellem årsag og virkning. Hvad sker der f.eks. i forhold til produktivitet, hvis ledelsen på Harwood begynder at praktisere partipatorisk ledelse? Aktionsforskning ses som en særlig form for socialvidenskab, der ikke blot undersøger og beskriver sammenhænge. Den forsøger at skabe sociale forandringer. Det gør den ved at bruge nye metoder som f.eks. partipatoriske gruppebeslutninger og partipatorisk ledelse. De sociale teknikker anvendes imidlertid inden for en naturvidenskabelig forståelsesramme. Her laver forskeren kontrollerede laboratorieforsøg ud fra

---

på forhånd givne hypoteser med henblik på at opstille generelle lovmæssigheder.

### **Aktionsforskning som socialingeniørens anvendte socialvidenskab**

Den lewinske udgave af aktionsforskning kan således forstås som en form for anvendt socialvidenskab. Forskerne bidrager til at løse organisatoriske og sociale problemer ved at undersøge virkningen ud fra på forhånd givne hypoteser. Betegnelsen 'positivistisk forandringsvidenskab' er på én gang en selvmodsigelse og den måske mest præcise karakteristik af Lewins videnskabelige tilgang.

Lewin (1947b) laver en parallel til en "physical engineer", dvs. til en socialingeniør, der arbejder på en form for systemisk grundlag snarere end på et traditionelt hvis-så-grundlag. Så vidt vi kan se, forstår Lewin aktionsforskeren som en sådan 'social engineer.' Han/hun laver udkast til planer for forandringer, efter at målene er fastlagt i samarbejde med øverste ledelse. Arbejderne eller værkførerne har ikke indflydelse på design af forskningsprocessen og på fastsættelse af mål i organisationen. Her synes participation ikke at gælde.

Habermas' (1963, p. 257) senere kritik af begrebet socialingeniør som den teknisk-rationelle fornufts kolonialisering af socialvidenskaben refererer ikke til Lewin og kunne efter vores opfattelse heller ikke bruges som en kritik af ham. Selv om Lewins tidlige humaniseringsbestræbelse synes at vige for en effektiviseringsdagsorden i Harwood, peger viljen til at inddrage deltagerne på sommerskolen i Connecticut i 1946 i en anden retning.

Det kan, som tidligere nævnt, diskuteres om Lewins forståelse af aktionsforskning i organisationer kan karakteriseres som partcipatorisk. Han understreger selv, at aktionsforskning om gruppers sociale liv ideelt udføres som gruppeforskning, dvs. som samarbejde mellem forskere: "Research in group dynamics is, as a rule, group research ... One cannot overemphasize the importance of the spirit of cooperation and of social responsibility for group processes" (p. 153).

Lewin taler her kun om samarbejde mellem forskerne, ikke om samarbejde mellem dem og arbejderne i forskningsprocessens teoretiske dimension. Det ser således ud til, at der er tale om en begrænset form for participation, fordi den kun omfatter forskerne. Som tidligere nævnt fremhævede Lippitt, at Lewin var på vej til at udvikle en bredere og dybere teoretisk forståelse af samarbejdet mellem forskere og såkaldte praktikere i forskningsprocessen, da han døde.

Vi er bekendte med, at positivismen var det dominerende paradigme i

---

---

1940'erne. Alligevel sidder vi tilbage med en undren. Der er tilsyneladende forskel på radikaliteten i Lewins teoretiske forståelse og hans syn på aktionsforskning som naturvidenskabelige eksperimenter. Lewins teori om gruppedynamik er f.eks. kendetegnet ved en bred og kompleks forståelse. Den forstår grupper i organisationer ud fra et helhedsorienteret perspektiv med fokus på mange samvirkende kræfter; som kontekstuel forankrede i organisationen; som mere end summen af blot enkeltindivider; som forsøg på løsning af sociale konflikter gennem demokratiske gruppediskussioner; som feedback-systemer, læring etc. Denne teoretiske forståelse peger frem mod systemteori, kybernetik og en helhedsforståelse af grupper og lærings-teori. Til forskel herfra følger anvendelsen af eksperimenter i organisationer og måden at designe dem på et mere traditionelt naturvidenskabeligt, positivistisk paradigme. Her er forandring dog en integreret del af videnskaben til forskel fra positivismen. Marrow (1969) vurderede, at Lewins socialpsykologiske tilgang brød med tidligere mekanistiske former for organisering i organisationer:

... Lewinian methods helped the shift of industrial management from mechanistic engineering approaches to social-psychological concepts. The great interest in recent years in the humanization of industry stems in large measure from Lewin's emphasis on the dynamics of groups at work (p. 151f).

Lewin (1947b) pegede selv på en række udfordringer for forskere, som også kan siges at være aktuelle i dag:

The social scientists, perhaps more than the natural scientists, have to learn to be unafraid and at the same time fair-minded. To my mind, fair-mindedness is the essence of scientific objectivity. The scientist has to learn to look facts straight in the face, even if they do not agree with his prejudices. He must learn this without giving up his belief in values, that is, without regressing to the pre-war cynicism of the campus. He has to learn to understand how scientific and moral aspects are frequently interlocked in problems, and how the scientific aspects may still be approached. He has to see realistically the problems of power, which are interwoven with many of the questions he is to study, without becoming a servant to vested interests. His realism should be akin to courage in the sense of Plato, who defines courage as wisdom in the face of danger (p. 153).

Det er vores fortolkning, at Lewin udviste dette mod, bl.a. i begyndelsen af Harwood-studierne. Marrow er som CEO tilbøjelig til at forstå den lave produktivitet, den høje sygefravær og den høje personalegennemstrømning

---



---

ud fra de kvindelige arbejderes personlighed. Lewin stiller derimod spørgsmål ved, om det ikke snarere beror på værkførernes ledelsesstil og det høje arbejdspress.

Den slags spørgsmål, hvor aktionsforskere problematiserer grundlæggende antagelser, er også nødvendige i dag. Efter vores opfattelse er der en arv at løfte efter Lewin, fordi klassekonflikter og andre interesseforskelle i den aktuelle diskurs synes at vige for en såkaldt dialogbaseret konsensustænkning. For mange år siden erstattedes 'arbejder' f.eks. med 'medarbejder'. I forlængelse af udbredelsen af selvstyrende grupper, selvledelse, videnarbejde, og New Public Management synes 'medarbejder' at være ved at blive erstattet med 'interessent' eller 'stakeholder'. Det implicerer en diskursiv ligestilling med andre stakeholders, f.eks. ledere, aktionærer eller politiske beslutningstagere. I denne diskurs synes forskelle og klassemodsatninger at forsvinde. I dag forekommer det os derfor vigtigt, at organisatoriske aktionsforskere har det lewinske mod til at italesætte sådanne forskelle og modsætninger. Vi håber, at det kan bidrage til at forhindre, at de deporteres til "cultures of silence" (Freire, 1970), hvor aktionsforskning reduceres til et middel eller et værktøj, der primært bidrager til højere produktivitet på linje med andre organisationsudviklingsteorier.

## 7. Nogle konklusioner

Vores konklusioner på dette kapitel bærer præg af både-og.

På den ene side synes vi, at der er grund til at fremhæve Lewins mod til at problematisere grundlæggende antagelser i samtiden. Vi opfatter ham og hans kolleger som forud for deres tid. De er på mange måder radikale i deres tilgang uden selv at gøre opmærksom på det. De involverer arbejderne i at tage beslutninger om metoder. De lader dem deltage i praktiske træningssituationer, hvor der tages udgangspunkt i deres egne problemer i produktionen og ikke i oplæg fra forskerne. Det sker i en tid, som domineres af taylorismen, som reducerede arbejderne til muskulært vedhæng til produktionen.

På den anden side har vi for det *første* argumenteret for, at participation i den praktiske dimension betyder instrumentel participation. Der er tale om involvering, dvs. om et værktøj for ledelsen. Participatorisk demokratisk ledelse og "total participatory technique" betyder, at arbejderne kan være med til at bestemme metoder eller midlerne. Effektiviseringsmålene er givet på forhånd. På denne måde bliver den tidlige organisatoriske aktionsforskning, som sagt, til en form for organisationsudviklingsstudier.

For det *andet* har vi vist, at participation i den teoretiske dimension betyder, at arbejdere og værkførere producerer informationer til forskerne. Den demokratisk-participatoriske metode synes at betyde, at forskerne un-

---

dersøger, hvad der sker, når de eksperimenterer med forskellige grader af participation. Arbejdere og værkførere synes ikke at medvirke som medskabere af viden i forskningsprocessen.

For det *tredje* har vi vist, at Lewin og hans kolleger tilsyneladende forstår aktionsforskning som socialingeniørens anvendte, forandringsorienterede socialvidenskab på et naturvidenskabeligt grundlag. Det indebærer en yderligere reduktion af arbejderne og værkførernes participation, fordi undersøgelsesprocessens hypoteser og design er fastlagt af forskerne på forhånd.

Samlet set synes vi derfor, at Harwood-studierne og Lewins forståelse af organisatorisk aktionsforskning efterlader et spørgsmål til nutidens forskere i felten: er det muligt at fastholde Lewins radikalitet og at balancere participation og involvering – og i givet fald, hvordan?

## Refleksioner

Der er flere grundlæggende antagelser i vores problematisering af Lewin og hans kollegers arbejde på Harwood. Den ene er, at medarbejderne skal have størst mulig indflydelse både i den teoretiske og den praktiske dimension. Den anden er, at organisatorisk aktionsforskning må have praktiske mål udover effektivisering. Den tredje er, at begrebet 'demokrati' må handle om at have indflydelse på mere end midler til at gennemføre det, som andre har besluttet.

Den første antagelse handler om 'størst mulig indflydelse'. Det er ikke en én gang for alle fastlagt norm. Den varierer afhængig af tid, organisationskultur mm. Vi ved ikke, hvor meget indflydelse arbejderne på Harwood ønskede. Vi gætter på, at de fik mere indflydelse, end de ville have fået på andre arbejdspladser i området på dette tidspunkt. På den måde kunne man godt hævde, at de historisk set fik størst mulig indflydelse. Vores 2018-opfattelse er uegnet til at forstå Lewin og hans kollegers arbejde. Det svarer til at forstå historiske begivenheder løsrevet fra deres historiske samtid. Omvendt kritiserede Lewin allerede i 1920 taylorismens forsøg for at reducere arbejderne til forsøgskaniner.

Harwood-forskerne forholder sig til arbejderne og værkførerne på en bestemt måde i forskningsprocessens teoretiske dimension. De designer nogle eksperimenter, som arbejderne og/eller værkførerne indgår i. Nogle af dem har form af træning med værkførernes realistiske problemstillinger. De handler om det praktiske spørgsmål: virker forslagene og resultaterne i praksis? Fører de til forbedringer af effektiviteten? Så vidt vi kan se, har forskerne fortolkningsmonopol på det teoretiske spørgsmål: hvordan skal resultaterne forstås? I vores egne projekter har det været en udfordring at finde en balance mellem de praktiske og de teoretiske spørgsmål, hvor

---

medarbejdere og ledere også havde indflydelse på den teoretiske forståelse. Ofte blev der skabt en arbejdsdeling, hvor medarbejdere og ledere tog sig af det praktiske, mens vi tog os af det teoretiske. Nogle gange har medarbejdere og ledere været direkte inddraget i forskningsprocessens teoretiske del. Der viste det sig f.eks., at de havde viden og synspunkter, som kunne problematisere vores forståelse. I et projekt på Bang & Olufsen havde vi f.eks. udviklet en forståelse af lederen som guldgraver. Én, der skulle grave guldet, dvs. medarbejdernes ubrugte ressourcer frem, så det kunne være til gavn for samarbejde og effektivitet. Medarbejdere og ledere afviste metaforen, fordi guld som billede på en medarbejder antyder, at vedkommende ikke kan tænke selv. Sammen producerede vi en teoretisk og praktisk forståelse af lederen som fødselshjælper (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Derfor tror vi, at der er meget ny og mangfoldig viden at hente ved at lade medarbejdere og ledere indgå direkte i forskningsprocessens teoretiske del.

Den anden antagelse handler om, at effektivisering ikke kan være det eneste mål i et organisatorisk aktionsforskningsprojekt. Det synes vi, at der er en tendens til på Harwood. Omvendt er der noget ukendt her. Effektiviteten blev øget gennem samarbejde og mere indflydelse. Vi kan ikke vide, hvad dette samarbejde og indflydelse i øvrigt har betydet. Vi kan ikke vide, om det f.eks. har betydet øget arbejdsglæde. Om nogle af arbejderne eller værkførererne har fået udfoldet ubrugte ressourcer, udviklet nye kompetencer osv.

Den tredje antagelse handler om, at 'demokrati' må indebære mere end at have indflydelse på at skabe de mest effektive metoder til at opnå de mål, andre har opstillet. Vi vurderer, som tidligere nævnt, at Harwood-eksperimenterne er langt forud for deres tid. Vi kan dog ikke se, at der skulle være dækning for begreber som partecipatorisk demokratisk ledelse, demokratisk partecipatorisk metode og total partecipatorisk teknik, som forskernes selv bruger. Vi opfatter det sådan, at arbejdere og værkførere bliver inddraget med en grad af indflydelse, der er usædvanlig set i forhold til samtiden.

## Litteraturliste

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1(1), 7–24.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O.H. (2009). *Videnarbejde og stress: mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213–231.

- 
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
  - Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(1), 1395–1429.
  - Clegg, S. R., & Haugaard, M. (Eds.). (2009). *The Sage handbook of power*. London: Sage.
  - Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.
  - Cornwall, A. (2011). Whose voices? Whose choices? Reflections on gender and participatory development. In A. Cornwall (Ed.). *The participation reader* (pp. 203–223). London: Zed Books.
  - Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps. Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33–60.
  - Dalgaard, L.G., Johannsen, L.V., Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2014). Differences as a potential vehicle of organizational development?: Co-researching-on-action. In M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.). *Participation and power in participatory research and action research* (pp. 199–228). Aalborg: Aalborg University Press.
  - Dent, E. B. (2002). The messy history of OB & D: How three strands came to be seen as one rope. *Management Decision*, 40(3), 266–280.
  - Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Tretheway, A. (2010). *Organizational communication*. New York, NY.: Bedford/St. Martins.
  - van Elteren, M. (1993). From emancipating to domesticating the workers: Lewinian social psychology and the study of the work process till 1947. In H. J. Stam, L. P. Mos & W. Thorngate (Eds.). *Recent trends in theoretical psychology* (pp. 335–358). Springer-Verlag.
  - Foucault, M. (2000). In J. D. Faubion (Ed.). *Power. Essential works of Foucault, 1954–1983*, vol. 3. London: Penguin.
  - Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Hammondsworth: Penguin Books.
  - French, J. R. P. (1950). Field experiments: Changing group productivity. In J. G. Miller (Ed.). *Experiments in social psychology: A symposium on social psychology* (pp. 79–96). New York: McGraw-Hill.
  - French, J. R. P. (1945). Role playing as a method of training foremen. *Sociometry*, 8, 410–425.
  - Fricke, W. (2013). A Realistic View of the Participatory Utopia. Reflections on Participation. *International Journal of Action Research*, 9(2), 169–191.
  - Fricke, W. (2011). Socio-political Perspectives on Action Research. Traditions in Western Europe:– Especially in Germany and Scandinavia. *International Journal of Action Research*, 7(3), 248–261.
  - Gaventa, J., & Cornwall, A. (2008). Power and knowledge. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage handbook of action research. Participative inquiry and practice* (pp. 172–189). London: Sage.
  - Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Habermas, J. (1963). *Theorie und Praxis*. Berlin: Luchterhand.
  - Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York.
  - Kleiner, A. (2008). *The age of heretics: A history of the radical thinkers who reinvented corporate management*. San Francisco: Jossey-Bass.
  - Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (Eds.). (2014). *Participation and power in participatory research and action research*. Aalborg: Aalborg University Press.
  - Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2013). Participatory knowledge production and power: Co-determination through dissensus in dialogic organizational action research.
-

- 
- In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.). *Knowledge and power in collaborative research: A reflexive approach* (pp. 193-212). London: Routledge.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic organizational action research: Reflections on conflicting knowledge interests and actionability. *International Journal of Action Research*, 7(3), 347–380.
  - Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2005). *Midwifery and dialogue in organizations: Emergent, mutual involvement in action research*. München: Rainer Hampp Verlag.
  - Larsen, B., Pedersen, K.M. & Aagaard, P. (2005). *Begejstring og distance: Om unge vidensarbejderes motivation*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
  - Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
  - Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Brothers.
  - Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
  - Lewin, K. (1947b). Frontiers in group dynamics, II. Channels of group life: Social planning and action research. *Human Relations*, 1, 143–153.
  - Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
  - Lewin, K. (1920). Die Sozialisierung des Taylorsystems, *Praktischer Sozialismus*, 4.
  - Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–199.
  - Lewin, K., & Bavelas, A. (1942). Training in democratic leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 37, 115–119.
  - Lippitt, R. (1947). Kurt Lewin, 1890–1947: Adventures in the exploration of interdependence. *Sociometry*, 10, 87–97.
  - Lippitt, R., & White, R. (1947). An experimental study of leadership and group life. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.). *Readings in social psychology* (pp. 315–330). New York: Holt.
  - Lukes, S. (2005). *Power: A radical view*. London: Macmillian.
  - Marrow, A. J. (1972). The effects of participation on performance. In A. J. Marrow (Ed.). *The failure of success* (pp. 90–102). New York: Amacom.
  - Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.
  - Moreland, R. L. (1996). Lewin's legacy for small-groups research. *Systems Practice*, 9(1), 7–25.
  - Nielsen, P. (2004). *Personale i Vidensøkonomien: Innovation, vidensorganisationer og kompetenceudvikling i det nye årtusinde*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
  - Pasmore, W., & Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375–397.
  - Zimmerman, K. D. (1978). Participative management: A reexamination of the classics. *Academy of Management Review*, 3, 896–901.
-

---

## KAPITEL 4

# DEN SOCIO-TEKNISKE SYSTEMTÆNKNINGENS START

## - Undersøgelser i de engelske kulminer i 1950'erne

### Hvad og hvorfor

Kapitel 4 handler om udviklingen af det socio-tekniske system (STS) perspektiv. Det blev skabt af forskere tilknyttet Tavistock Institutet i London gennem en række undersøgelser i de engelske kulminer fra slutningen af 1940'erne til slutningen af 1950'erne. STS-forskningen starter med at undersøge spontane forandringsprocesser i Haighmoor-minen i Ipswich, South Yorkshire, som er organiseret af minearbejderne og den lokale ledelse. Der er således ikke tale om undersøgelse af eksperimenter igangsat af ledelse og forskere som i Harwood-studierne. Ligesom i Harwood-studierne er der fokus på at undersøge sammenhængen mellem participation i form af selvstyrende grupper og øget produktivitet.

STS-perspektivet fortsætter Lewins social-psykologiske forskning i selvstyrende grupper i organisationer og udvider den med et teknisk perspektiv, hvor der bliver fokus på samspillet mellem det socialpsykologiske og det teknologiske system i organisationen. Senere udvider de perspektivet til også at omfatte det økologiske system (Emery & Trist, 1973).

STS kan således ses som en udvidelse af Lewins gruppodynamiske fokus for aktionsforskning med et systemisk perspektiv. STS-forskerne forstår ligesom Lewin deres forskning som aktionsforskning. I slutningen af perioden karakteriserer de deres tilgang som et nyt paradigme, som de ser som et alternativ til taylorismen.

Vi håber, at læsningen om STS-forskningen kan bruges til at overveje bl.a. disse spørgsmål i forhold til egne projekter:

Hvordan afgrænser vi som forskere vores projekter? Hvilke systemer er direkte involveret i projektet? Hvilke systemer ville det være en god idé at inddrage, fordi de f.eks. har magtbeføjelser, som kan påvirke projektet? Et af vores egne projekter røg eksempelvis på gulvet efter et år, fordi vi havde lavet en for snæver afgrænsning af systemet og overset en vigtig og magtfuld aktør. Kapitlet illustrerer således bogens tredje synspunkt om, at par-

---

ticipation altid allerede er indlejret i komplekse kontekster eller systemer, som interagerer med de enkelte projekter på uforudsigelige måder.

I starten skaffer STS-forskerne sig adgang gennem lokale områdeledere og minearbejdere, senere gennem den regionale divisionsledelse i mineindustri og fagforening, som befinder sig længere væk. Får forskeres forskellige adgang til feltet konsekvenser for den viden, det er muligt at producere i projekter?

Hvordan forholder aktionsforskere sig til ledere og medarbejdere, der mener noget andet end dem selv? I de senere STS-undersøgelser bliver nogle af arbejdernes og ledernes reaktioner fortolket psykoanalytisk som regression, når de ikke går ind for Tavistock-forskernes ide om selvstyrende grupper. Kapitlet stiller derfor en række spørgsmål til aktionsforskere: Kan vi fastholde vores åbenhed over for opfattelser, der er forskellige fra vores egne? Er det muligt at balancere mellem læring og implementering, dvs. mellem udvikling og drift? Hvilke stemmer inkluderer vi, hvilke ekskluderer vi?

## **1. Indledning og formål**

### **Participation - praktisk og teoretisk**

Kapitlet har to formål.

Det første handler om participation i den praktiske dimension af aktionsforskningen. Kapitlet viser, at participation primært handler om medbestemmelse i den daglige produktion, hvor minearbejderne er organiserede i autonome grupper, der selv er ansvarlige for produktionsflowet. I forlængelse heraf viser kapitlet, hvordan indførelse af selvstyrende grupper er forbundet med magtkampe, der udfolder sig mellem alle parter og på alle niveauer omkring, hvad der er den bedste arbejdsorganisering. Det er f.eks. ikke alle minearbejdere, der umiddelbart synes, at selvstyrende grupper er en god ide. Det er heller ikke alle lag i ledelseshierarkiet, der støtter organisering i autonome grupper. Forskningsresultaterne peger f.eks. på, at nogle af ledelseslagene kan spares væk, hvis der indføres selvstyrende grupper. Kapitlet argumenterer på denne måde for bogens fjerde synspunkt: participation er udøvelse af magt i spændinger mellem parter med forskellige interesser og viden.

Det andet formål handler om participation i forskningsprocessens teoretiske dimension. Det diskuterer karakteren og udviklingen af den forskning, der udføres i de engelske kulminer ud fra to opfattelser:

Kapitlet argumenterer for det første for, at der sker et skift i STS-forskningen fra de indledende undersøgelser i Haighmoor-minen til de senere i



---

Durham-minerne. Skiftet viser en bevægelse fra en mere kollaborativ til en mere forsker- og ledelsesstyret proces.

Forskerne undersøger den lokale ledelse og minearbejdernes spontane forandringsprocesser i Haighmoor, hvor de selv har genindført selvstyrende grupper. Det sker i tæt samarbejde med minearbejderne og den lokale ledelse. De senere undersøgelser i Durham-minerne er i højere grad ledelses- og forskerdrevne.

Samlet argumenterer kapitlet således for bogens femte synspunkt: participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem en kollaborativ og en forsker- og ledelsesstyret proces.

STS-forskningen fungerer for det andet som socialt engageret følgeforskning. Den er baseret på en arbejdsdeling, hvor forskerne undersøger forandringerne i minearbejdernes organisering. Trist beskriver det som forskernes “research on them” (Fox, 1990, p. 262) eller som “our ‘researching’ their innovation with a view to its diffusion to other mines” (Trist, 1981, p. 8). Kapitlets videnskabsteoretiske hovedkonklusion er, at STS-forskningen ikke fungerer som aktionsforskning, men snarere må karakteriseres som socialt engageret følgeforskning.

I mellem de to formål præsenterer kapitlet et nyt paradigme om selvstyrende grupper, som STS-forskerne udvikler som del af deres følgeforskning.

## Kilder

Kapitlet om det socio-teknisk system perspektiv i de engelske kulminer er skrevet tæt på primære kilder ud fra et ønske om at anlægge et blik, der på én gang er empatisk og kritisk:

Vi har søgt at indleve os i Tavistock-forskernes selvforståelse, således som den kommer til udtryk i de anvendte kilder, der er nævnt i litteraturlisten bagest i kapitlet. Samtidig har vi undervejs bestræbt os på at anlægge et kritisk blik, hvor vi diskuterer forskernes selvforståelse. Hvilke konsekvenser får en psykoanalytisk tolkning af en konflikt i en mine for Tavistock-forskernes ønske om ikke at tage udgangspunkt i deres “egne hoveder”, men at “lære af erfaringerne i felten” (Trist i Fox, 1990, p. 265)? Her har vi også inddraget kritiske artikler om STS.

Vi har søgt at sætte forskernes forståelse af STS og de engelske kulminer ind i en historisk sammenhæng. Den omfatter et kort rids af Tavistocks historie primært baseret på Trist & Murray (1990a) og på Trists beskrivelse af sine oplevelser undervejs i forskningsprocessen (Fox, 1990) (se afsnit 2). Det ser vi i tråd med STS’s betoning af betydningen af de omkringliggende systemer.

---

Vi har suppleret disse kilder med monografier og artikler skrevet af Tavistock-forskere for at få en bredere og dybere teoretisk forståelse. Her har antologierne redigeret af Trist & Murray (1990b) og Trist, Emery & Murray (1997) været en stor inspiration. I starten af vores studier læste vi introducerende artikler om STS. Her har vi især haft glæde af Pasmore (1995, 2001) og van Beinum (1997). Endelig besøgte vi Tavistocks arkiver på Wellcome Library i London i december 2017, hvor vi især læste om forløbet i Bolsover- og i Durham-minerne.

## **Disposition**

Kapitlet har syv afsnit:

Afsnit 1 præsenterer kapitlets indledning, formål, synspunkter og disposition.

Afsnit 2 beskriver en del af den historiske baggrund, som STS bygger på. Det handler om den socio-tekniske tilgangs udspring i det nye Tavistock Institute for Human Relations i London, der blev oprettet i 1946, og om Tavistock-gruppens erfaringer før, under og efter 2. verdenskrig.

Afsnit 3 præsenterer de indledende undersøgelser i de engelske kulminer i Haighmoor og Bolsover. Det viser, hvordan STS blev udviklet ud fra spontane forandringsprocesser blandt minearbejdere og den lokale ledelse i Haighmoor-minen. Det diskuterer desuden, om der er tale om aktionsforskning i Bolsover.

Afsnit 4 diskuterer nogle opfølgende undersøgelser af de igangsatte forandringsprocesser i Durham-minerne.

Afsnit 5 kombinerer det nye STS-paradigme med syv teoretiske principper for organisering af selvstyrende grupper, som blev udviklet gennem STS-forskningen. Afsnittet diskuterer især, om det systemteoretiske perspektiv i den socio-tekniske tilgang kan forstås som et partipatorisk paradigme.

Afsnit 6 diskuterer den socio-tekniske systemtænkningens syn på partipation i forskningsprocessens praktiske og teoretiske dimension. Det diskuterer ud fra et videnskabsteoretisk perspektiv især, om STS-perspektivet kan forstås som aktionsforskning.

Afsnit 7 sammenfatter analysen i kapitlets konklusioner og reflekterer over holdbarheden af vores argumenter.

---

## **2. Tavistock-gruppens erfaringer før, under og efter 2. verdenskrig**

### **Historisk baggrund**

Efter 2. verdenskrig er der mangel på investeringskapital og ny teknologi i England. Labour-regeringen satser på at øge produktiviteten i industrien gennem bedre brug af menneskelige ressourcer. Den nedsætter en Industrial Productivity Committee, der har et Human Factors Panel. Det nye Tavistock Institut søger om og får penge til tre forskningsprojekter. De har alle til formål at undersøge, hvordan man kan øge produktiviteten gennem bedre samarbejde i organisationer. Et af projekterne foregår i de engelske kulminer. Det markerer starten på udviklingen af den socio-tekniske tilgang. Den organisatoriske aktionsforskning i England har således i starten fokus på at øge produktiviteten i organisationer gennem bedre brug af menneskelige ressourcer ligesom i USA.

### **Tavistock gruppens erfaringer i mellemkrigsårene og under 2. verdenskrig**

Den socio-tekniske tilgang til organisatorisk aktionsforskning er knyttet til oprettelsen af det nye 'Tavistock Institute of Human Relations' i London i 1946. Det støttes i starten økonomisk af Rockefeller Foundation. Tavistock var en delvist ny, tværfaglig og socialt engageret forskningsinstitution. Instituttets overordnede formål var at bruge psykologiske, medicinske og sociale videnskaber til aktivt at løse nogle af samfundets problemer (Trist & Murray, 1990). Eric Trist er en af instituttets stiftere og senere direktør. Han taler i citatet nedenfor om, at forskere skal engagere sig i samfundets sociale problemer og bidrage til at løse dem. Et hovedværk om Tavistock redigeret af Trist & Murray (1990b) har derfor titlen "The Social Engagement of Social Science":

Yes, if we hadn't had that money [from the Rockefeller Foundation] we would have never started. We couldn't get any money from British foundations or the government at that time – they were too hostile to what we were doing. We were doing action research. We were trained in psychoanalysis. We were spreading this stuff in a social version. We were not nice people. It wasn't certain that we were logical positivists and could do statistics to prove every step we took. Several of us knew a lot of statistics, but that was not the point. We were trying to engage with real problems of the society. I'm titling this book series I am editing *The So-*

---

*cial Engagement of Social Science*. That's what it is all about (Trist in Fox, 1990, p. 266).<sup>5</sup>

Initiativet kommer fra en lille gruppe, der overvejende består af psykiatere og psykologer, bl.a. Wilson, Sutherland, Bion, Trist, Dicks, Hargreaves og Rees. De bliver kendt som 'The Tavistock Group', fordi flere af dem før krigen har været tilknyttet Tavistocks out-patient klinik.

Klinikken blev oprettet efter 1. verdenskrig. Den var et sted, hvor praktiserende læger, psykiatere, neurologer m.fl. arbejdede frivilligt med at undersøge og behandle krigstraumer og sociale neuroser opstået i kølvandet på 1. verdenskrig.

Under 2. verdenskrig bliver flere fra Tavistock-gruppen bedt om at samarbejde med 'The Directorate of Army Psychiatry' (DAP), en psykiatrisk organisation inden for hæren. Sammen med officerer, soldater og andre udvikler de nogle organisatoriske fornyelser i forhold til rekruttering og træning af officerer til WOSB (War Office Selection Board) og i forhold til gruppeterapi med traumatiserede krigsfanger i CRU (Civil Resettlement Units). Trist & Murray (1990a) beskriver WOSB-gruppens tilgang på denne måde:

Rather than remain in base hospitals they went out into the field to find out from commanding officers what they saw as their most pressing problems. They would listen to their troubled military clients as an analyst would to a patient, believing that the "real" problems would surface as trust became established, and that constructive ideas about dealing with them would emerge. The concept thence arose of "command" psychiatry, in which a psychiatrist with a roving commission was attached to each of the five Army Commanders in Home Forces (p. 3).

Tavistocks-gruppens tilgang bestod åbenbart i, at de lyttede og spurgte, og at de derigennem opbyggede tillid og lærte sammen med officererne. Den kan karakteriseres som kollaborativ, emergent og læringsbaseret med kobling af teori og praksis. Den skabte øjensynligt nye, uforudsete forståelser og typer af organiseringer.

Både WOSB og CRU handlede om løsning af store, presserende, samfundsmæssige problemer, som omfattede mange mennesker i en periode, hvor tiden var knap og økonomien presset. WOSB skulle bidrage til at opbygge en hær på kort tid. De skulle finde måder at sikre, at en række officerer overlevede under krigen og kunne give erfaringer videre. CRU skulle

---

<sup>5</sup> I dette afsnit bringer vi flere citater fra et interview, Fox (1990) lavede med Trist. Vi henviser derfor til Fox (1990) og ikke til Trist.

---

behandle hjemsendte krigsfanger for at lette overgangen til civil. Det førte til dannelsen af terapeutiske miljøer baseret på gruppeterapi, hvor officerer f.eks. styrede gruppediskussioner med tidligere krigsfanger.

Sammen med Tommy Wilson, psykiater og senere direktør for Tavistock, interviewer Trist hjemvendte soldater, som har siddet i fangenskab. Det fører til, at der bliver lavet de nævnte terapeutiske miljøer, CRU (Civilian Resettlement Unit). Trist (Fox, 1990) beskriver forløbet på denne måde:

As a result of that, the war office went to Cabinet and a decision was reached for us to create a set of therapeutic communities to enable people to make the transition from being prisoners of war to being back in civilian life ... We trained ordinary officers to do most of the group discussions. A great thing in those days, we used to say, was that, first of all, we ourselves took the task out into the technical area and had to look at it with one or two of the key soldiers. We then drew up a plan which we tried out in the experimental unit, and then we handed control back to the army, and we went into the background ... We had 20 of these units, with 240 in at a time. This was one of the high points in my life as an action researcher. It was very moving and very successful. I learned an enormous amount from it (p. 265-266).

Løsninger så ud til at opstå undervejs. Tavistock-gruppen og udvalgte officerer prøvede sig frem gennem handlinger i eksperimenterende enheder og bredte siden modellen ud til andre enheder. Trist beskriver det ovenfor som et eksempel på aktionsforskning baseret på samarbejde. Han tilføjer: "So again, it was not in our heads. It came to us from the experience of people in the field" (Fox, 1990, p. 265). Allerede under 2. verdenskrig er der således dokumentation for, at Tavistock-gruppen har en aktionsforskningsinspireret tilgang, som bygger på kollaboration og participation. De nævner selv, at det bidrog til at skabe nye modeller for rekruttering af officerer og behandling af krigsfanger.

### **Magtkampe i det nyoprettede Tavistock Institut**

I 1945 opretter Tavistock-gruppen 'Interim Planning Committee (IPC)', som får til opgave at formulere formålet med et institut i fredstid. De, der har arbejdet i og med hæren under krigen, får magten i IPC. Det er bl.a. Rees, Dicks, Hargreaves, Wilson, Trist og Bion (Trist & Murray, 1990a, p. 5).

IPC beslutter at videreudvikle den tidligere out-patient klinik i psykiatri. Overordnet skal instituttet have fokus på løsninger af sociale problemer i

---

stor skala, hvor det bl.a. bruger erfaringer med grupper fra hæren. Der bliver nedsat en permanent ledelse, den såkaldte 'Professional Committee' (PC). Den ønsker senere, at instituttet bliver knyttet til den nye National Health Service vedtaget af Labour i 1948.

Efter krigen er der interne spændinger og magtkampe mellem den gamle klinik og ledelsen i det nye institut. Spændingerne handler bl.a. om forskelle mellem en stor, deltidsansat stab med mange frivillige i den gamle Tavistock-gruppe og en mindre, fuldtidsansat stab i det nye Tavistock Institut; mellem dem, der skal blive og dem, der eventuelt skal forlade stedet. Skulle f.eks. en eksisterende gruppe af læger og psykiatere forlade stedet og overlade pladsen til en ny gruppe, som ud over de nævnte også omfatter nyttilkomne som f.eks. Bowlby, Jacques, Winnicott og Klein? Desuden kræver PC som betingelse for at være med i det nye Tavistock Institut, at man går i psykoanalyse.

Trist & Murray (1990a) skriver, at forløbet gik under betegnelsen 'Operation Phoenix'. Det er uklart for os, om gruppen fra den gamle klinik selv vælger at gå, eller om de bliver ekskluderet bl.a. på grund af kravet om at gå i psykoanalyse. Trist og Murray (1990, p. 6) tilføjer, at det efterlod de tilbageblevne med skyld. Ud fra et psykoanalytisk perspektiv kunne man måske sige, at det nye Tavistock Institut blev bygget på ruinerne af et fadermord. I denne situation bliver Bion gruppeterapeut for den nye stab på en række møder. Trist & Murray (1990a, p. 7) vurderer, at "Without them [disse møder] the post-war organization could scarcely have survived its conflicts. Our first experiment with group methods was on ourselves."

Vi ser denne redegørelse som et sjældent eksempel inden for organisatorisk aktionsforskning på, at to forskere åbent beskriver interne magtkampe i samarbejdsprocesser mellem forskere, som de selv har været en del af.

### **Tre forskningsprojekter i Industrial action research**

Som nævnt i indledningen ansøger Tavistock i 1951 om midler til tre forskningsprojekter. De har alle til formål at øge produktiviteten i industrien gennem bedre brug af menneskelige ressourcer (Trist & Murray, 1990a). Det er det lægevidenskabelige forskningsråd, der godkender og bevilliger penge til de tre projekter, som handler om:

1. Ændring af interne relationer inden for et enkelt firma, som arbejder med ændring af organisationens kultur gennem proceskonsultation på tværs af konfliktende områder.

- 
2. Selvstyrende grupper i kulminerne, som fører til teori og metoder om socio-tekniske systemer.
  3. Postgraduate uddannelse af field workers inden for anvendt socialvidenskab. Det er et toårigt program for seks studerende fra industrien. Første år deltager de i det første projekt, hvor de i praksis lærer om ubevidste forhold i terapigrupper og om at lede deres egen gruppe ved hjælp af en mentor. Efter det første år tager de tilbage til de organisationer, hvor de før var ansat. En af deltagerne er den tidligere minearbejder Ken Bamforth (Trist & Bamforth, 1951), som fik en afgørende rolle i instituttets samarbejde med minerne (se afsnit 3).

Tavistocks tilgang til organisationer og konflikter er således fra starten kendetegnet ved en bred forståelse af menneskelige ressourcer i organisationer. Den viser sig som inddragelse af ubevidste processer; som håndtering af konflikter på tværs af områder i organisationer; samt som træning i ledelse af grupper og bearbejdning af egne modoverføringer, mm.

### **3. Indledende undersøgelser i Haighmoor-minen**

Afsnit 3 handler om, hvordan nogle lokale minearbejdere og ledelser i Haighmoor-minen går op mod den tayloristiske mekanisering af minerne og genindfører de tidligere selvstyrende grupper i de mekaniserede miner.

Mekaniseringen i de engelske kulminer foregår over en meget lang periode. Dette afsnit fokuserer på den mekanisering, der blev gennemført i mellemkrigsårene, og som ligger til grund for minearbejdernes organisering i Haighmoor. Mekaniseringen gør bl.a. brug af pneumatiske boremaskiner, elektriske kulskeerere, samleband osv. (Ashworth, 1987, vol. 4, p. 378; Goldthorpe, 1959; Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 12).

Mekaniseringen fører ikke til den forventede produktivitetsstigning. De ledelsesslag, der ligger under det nationale niveau inden for mineindustrien, overvejer, om det kunne bero på socio-psykologiske forhold: "Divisional and Area executives felt that the results obtained from increasing mechanization were far from always up to expectation and wondered how far the reasons might lie in the socio-psychological field" (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 13).

Nogle tilsvarende overvejelser gør sig gældende på regeringsniveau (Trist & Murray, 1990a, p. 8). Den manglende produktivitetsstigning er en del af baggrunden for Tavistock-forskernes undersøgelser i de engelske kulminer.



---

### **En erfaringsbaseret erkendelse med forskningsmæssige konsekvenser**

Sammen med Ken Bamforth finder Trist i de engelske kulminer ved et tilfælde grundlaget for det, der senere bliver til STS forskningen. Det sker, da Bamforth, i forbindelse med sin toårige postgraduate-uddannelse som fieldworker på Tavistock (Trist & Murray, 1990a), besøger Haighmoor-minen i Yorkshire. Her havde han tidligere arbejdet som minearbejder i 18 år. Trist fortæller:

I was tutor of a student who had been a miner, called Ken Bamforth. He went back to the mine – the pit as we called it – that he had worked in. He came back to London very excited and said, “You must come and see what is happening up there, because I think it has something to do with us”. So I went up with him to Yorkshire, went down the mine, and came up a different man” (Fox, 1990, p. 260).

Minearbejderne havde mange års traditioner og erfaringer med at arbejde sammen i mindre, selvstyrende grupper før mekaniseringen. Nede i minen observerer Trist, hvordan den lokale ledelse og minearbejdere har genindført nogle af de selvstyrende principper fra de før-mekaniserede miner i den mekaniserede mine som en kombination af begge former for organisering.

Trist beskriver sin oplevelse som en erkendelsesmæssig åbenbaring. Den sammenfatter hans og hans kollegers erfaringer med grupper og angiver en ny retning for organisering af arbejdet i selvstyrende arbejdsgrupper:

This was a very big experience for me because I recognized in what has been done there, what we had learned about groups during World War II, and also from the clinical side of group therapy. It all came together. Kurt Lewin, and everything that we had been doing, it was there in front of me (Fox, 1990, p. 261) ... it emerged while I was down there at the coal face. All this stuff we had been talking about, all this hinterland that I was full of – it clicked. It just came together. Here is what we were looking for as a new pathway of organization in industry (Fox, 1990, p. 267).

Trist skelner mellem åbenbaring og forskning:

It was a revelation, which one doesn't have often in one's life. But then you had to come back from the experiential moment – the peak experience, as Maslow would say – and start thinking about it, conceptualizing it, and then planning research to drive understanding of this through em-

---

pirically, until you were really clear that you were onto something. So after that moment of insight, there comes the empirical struggle, the work in the trenches, the slogging to get empirical data and analyze it. So we were eight years in and out of the coal industry before we really had the evidence (Fox, 1990, p. 267).

De to sidste citater peger på, at forskningen i kulminerne bygger på Trist og Bamforths oplevelse af minearbejderne egne erfaringer med organisering af arbejdet. Trist kobler desuden sin erfaringsbaserede erkendelse med viden og erfaringer fra tidligere forsøg. Endelig skelner han mellem sin spontane erkendelse som en form for højdepunktsoplevelse og langvarige forskningsprocesser, hvor de indsamler og analyserer empiriske data. Undersøgelserne i minerne kommer til at vare otte år og skaber grundlaget for udviklingen af teorien om socio-tekniske systemer.

### **Historisk overblik:**

#### **shortwall, conventional og composite longwall**

Trist & Bamforth (1951) laver en undersøgelse af de grundlæggende forskellige socio-tekniske systemer i minerne for at besvare spørgsmålet om den udeblevne produktivitetsstigning i de mekaniserede miner. De bruger ikke direkte begrebet 'socio-teknisk system', men det er i denne undersøgelse, de skaber baggrunden for begrebet. Der er tale om tre systemer:

- Den før-mekaniserede shortwall-produktion, som også hedder single place, responsible autonomi eller composite working. Her arbejder man håndværksmæssigt ved korte vægge med kulårer i selvstyrende grupper.
- Den konventionelle longwall-produktion, der beror på mekanisering af arbejdet i form af samleband, mm., som det kendes fra industriarbejdspladser. Her arbejder man som specialarbejdere ved lange vægge med kulårer.
- Den såkaldte composite long wall. Det er den nyskabelse, som forskerne iagttager i Haighmoor-minen. Den kombinerer selvstyringen fra short wall med mekaniseringen fra longwall-organiseringen.

Vores model nedenfor sammenfatter forskelle og ligheder mellem de tre systemer:

---

**Fra før-mekanisering til mekanisering  
- en oversigt over arbejdsorganiseringen**

| <i>Før-mekaniseret</i>  | <i>Mekaniseret</i>        |                        |
|---|---------------------------|------------------------|
| responsible autonomy<br>single place<br>short wall<br>composite working | Tayloristisk              | Selvstyrende           |
|   | Conventional<br>long wall | Composite<br>long wall |

**Shortwall**

Før mekaniseringen var alle minearbejdere medlemmer af en selvstyrende gruppe og ansvarlige for alle arbejdsfunktioner (responsible autonomy). Gruppen var funktionsfleksibel, fordi minearbejderne under arbejdet var eller blev oplært af hinanden til at kunne håndtere flere funktioner. Grupperne var således selvregulerende og selvsuperviserende. Minearbejderne havde selv sammensat grupperne og valgt hinanden som makkere. Ofte arbejdede man sammen i årevis. Indimellem gik jobbene i arv til sønnerne. Man arbejdede ved et begrænset område (single place), dvs. med kulårerne i en kort væg (short wall). Man kunne hele tiden være i funktion, fordi man kunne flytte til andre årer i andre vægge. Man behøvede således ikke vente på, at andre grupper blev færdige med deres arbejde, fordi gruppen fleksibelt udførte multiple opgaver. Man fik samme løn, selv om der var forskelle på de enkelte gruppemedlemmers effektivitet afhængig af kompetence og alder. De selvstyrende grupper var selv med til at fastlægge målene for deres produktion, så de var tilpasset alder og kompetence (Trist & Bamforth, 1951, pp. 6-7). Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) beskriver organiseringen således: "In traditional mining methods, control and regulation of work at the coal face were carried out autonomously by the working group, which developed customs of self-regulation, task control, and role-rotation appropriate to the underground situation" (p. 294).

---

### **Conventional long wall**

Mekaniseringen betyder, at denne organisering ændres til fordel for tayloristiske principper. Herefter udfører en lang række minearbejdere det samme arbejde ved årerne langs en lang væg (long wall). De arbejder i store grupper på 40-50 mand (Trist & Bamforth, 1951, p. 10). Arbejdet bliver mekaniseret med transportbånd. Funktionsfleksibiliteten ophæves til fordel for en arbejdsdeling bl.a. mellem dem, der bryder kullet og dem, der lægger det på båndene. Der bliver således en tendens til specialisering efter princippet om 'hver mand sit job' (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 13). Minearbejderne vælger ikke længere hinanden i grupperne. De får differentieret løn. De må stoppe arbejdet, hvis de andre ikke har leveret til tiden. Ledelsen flytter rundt på grupperne eller opdeler dem på ny, afhængig af hvordan den tolker produktionskravene. Denne organisering kaldes conventional long wall. Det bliver den almindelige måde at udvinde kul på i Storbritannien før 2. verdenskrig. Det er denne organisering eller metode, der er under pres, fordi den forventede produktivtetsgevinst ved mekaniseringen enten udeblev eller ikke nåede det estimerede niveau.

### **Composite long wall**

I nogle få miner får forskerne imidlertid lejlighed til at undersøge nogle forandringsprocesser i conventional long wall organiseringen. Det ser, som sagt, ud til, at den lokale ledelse og minearbejderne er ved at genindføre nogle af principperne fra short wall organiseringens selvstyrende grupper:

*Conventional longwall* organization has developed on the principle of 'one man-one job', but an alternative form has emerged on some hewing and cutting faces which has its origins in the single place tradition [dvs. shortwall]. This is known as *composite longwall* working in which there is no rigid division of labour as on conventional faces (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 13).

Den konventionelle longwall-metode har en klar arbejdsdeling mellem minearbejderne. Composite longwall indoptager derimod shortwall produktionens principper i en mekaniseret sammenhæng. Her forsøger man at komme ud over den skarpe arbejdsdeling og den ulige løn, som karakteriserede den konventionelle tilgang:

The team undertakes full responsibility for allocating men to shifts and tasks and the methods devised give rise to multi-skilled roles ... Such group regulation and continuity of face operations parallels the self-regu-

---

lation and continuity characteristic of the single place working (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 291).

Composite longwall synes at skabe forbedringer i både produktivitet og arbejdslivskvalitet:

... to us, a novel phenomenon consisting of a set of relatively autonomous groups interchanging roles and shifts and regulating their affairs with a minimum of supervision. Cooperation between task groups was everywhere in evidence; personal commitment was obvious, absenteeism low, accidents infrequent, productivity high (Trist, 1981, p. 8).

### **En samarbejdende undersøgelse**

Trist & Bamforth (1951) fokuserer i Haighmoor-minen især på forskelle mellem konsekvenser af den konventionelle longwall-produktion og den nye composite longwall-produktion med selvstyrende grupper. Det gælder både produktivitmæssige, psykosociale og psykosomatiske forskelle.

Forskningen i Haighmoor-minen sker i tæt samarbejde med lokale minearbejdere, ledere, fagforeninger og arbejdsgiverforeninger gennem brug af etnografisk og sociologisk inspirerede metoder. Det viser sig på flere måder:

Forskerne skaffer sig adgang til feltet gennem en central nøgleperson, Ken Bamforth, der introducerer Trist til Haighmoor-minen. Trist fortæller:

... It was his village, his brother was there as the trade union secretary, the manager was a friend of the family – they were all one folk. And I went into their houses and into the pubs and heard all about it. And I was accepted, because I was with Ken Bamforth. If I was all right with him, I would be all right with them. That was the idea, and they were not exactly unsuspicious of outsiders (Fox, 1990, p. 261).

Trist & Bamforth (1951) vælger at benytte nogle bestemte metoder til at observere og forstå minearbejdernes organisering af deres arbejde og deres oplevelser af det:

- De har en toårig kontakt med ca. 20 erfarne informanter, som repræsenterer forskellige former for arbejde i minerne. De laver gentagne interviews og diskussioner med gruppen af informanter.
- De laver gentagne interviews og diskussioner med ledelsen op til områdeledelsen [Area Management].

- 
- De observerer ved kulåren, hvordan minearbejderne arbejder.
  - De inddrager tre psykiatere med speciale i minearbejdernes psykologiske problemer.

Endelig viser samarbejdet sig ved, at forskerne afstemmer og tilpasser deres metoder til minearbejdernes ønsker. I Haighmoor-minen accepterer de minearbejdernes forslag til, hvor interviewene skal foregå. Noget tilsvarende sker senere i Durham-minerne, da minearbejderne siger, at de ikke bryder sig om, at forskerne sidder bag ved dem ved kulårerne og skriver noter. Forskerne kommer dem i møde og skriver i stedet deres iagttagelser ned, når observationerne er afsluttede. Det ser således ud til, at minearbejderne får indflydelse på, hvordan forskningsmetoderne bruges. Vi ser dette som en parallel til samarbejdet med officererne (WOSB) og de traumatiserede krigsfanger (CRU). Her beskrev Trist, hvordan forskere brugte metoder fra psykiatri og socialpsykologi til at blive klogere på, hvad der rørte sig i feltet.

Denne tilgang, hvor man bestræbte sig på at lytte og spørge, bidrager øjensynlig til, at man finder eksempler som det følgende, hvor en ældre minearbejder beskriver sine skuffede forventninger til nationaliseringen af de engelske kulminer. Nationaliseringen finder sted pr. 01.01.1947 og omtales som Investment Day (Ashworth, 1986, p. 21): "My coals don't wear any new look since Investment Day. They give me a look as black as before" (Trist & Bamforth, 1951, p. 10).

I Haighmoor-minen ser det således ud til, at Trist & Bamforth bruger deres socialpsykologiske viden. De lever sig ind i minearbejdernes arbejdsvilkår, samtidig med at de fungerer som forskere. Det ser ud til, at de vægter den socialpsykologiske betydning af at opbygge relationer for at skaffe sig adgang til feltet og skabe brugbar viden. Samtidig fungerer de ikke som forskere, der objektiverer de andre ved kun at gøre dem til genstand for observation. De vægter at forstå minearbejdernes erfaringer. De har mange samtaler, hvor de lytter, spørger og opbygger relationer. Dertil kommer, at Bamforth efter 18 år som minearbejder åbenbart stadig betragtes som insider i minearbejdermiljøet. Undersøgelsen bærer således præg af en kollaborativ tilgang.

### **Praktiske og teoretiske resultater i Haighmoor**

Den nye composite longwall-produktion giver ifølge Trist & Bamforth (1951, p. 3) højere produktivitet og bedre arbejdslivskvalitet sammenlignet med den konventionelle longwall-produktion. Minearbejderne oplever større sammenhængskraft og større personlig tilfredshed, samtidig med at der sker et fald i sygdom og fravær.

---

Trist & Bamforth anlægger et systemisk perspektiv i deres undersøgelse af selvstyrende grupper. Det er systemerne og gruppen, der er i fokus, ikke de enkelte jobs eller individer (Fox, 1990, p. 268). De forstår organiseringerne som teknologiske systemer med forskellige sociale strukturer, som får forskellige psykologiske virkninger. De antager således, at der foregår en interaktion mellem teknologisk organisering og sociale mønstre, og at disse fremkalder bestemte psykologiske reaktioner:

... the [conventional] longwall method will be regarded as a technological system expressive of the prevailing outlook of mass-production engineering and as a social structure consisting of the occupational roles that have been institutionalized in its use. These interactive technological and sociological patterns will be assumed to exist as forces having psychological effects in the life-span of the factory workers, who must either take a role and perform a task in the system they compose or abandon his attempt to work at the coal-face (Trist & Bamforth, 1951, p. 5).

Det er således, ifølge Trist & Bamforth (1951), ikke nok at fokusere på teknologi, hvis man skal forstå de problemer, der knytter sig til den konventionelle longwall-produktion: "That they require understanding in social and psychological terms is something that still remains largely unrecognized. Accounts so far appearing have presented recent changes almost exclusively in engineering terms" (p. 10).

Undersøgelserne peger også på nogle praktiske resultater i forhold til selvstyrende grupper. De handler om, at enkle, sociale ændringer skaber forbedringer i gruppetilhørsforhold (Trist & Bamforth, 1951, p. 4). Disse ændringer synes at have store konsekvenser ikke blot psykosocialt, men også produktivitmæssigt. Trist og Bamforth konkluderer, at forbedringerne skyldes, at longwall-metoden i sin konventionelle form mangler nogle sociale kvaliteter, som minearbejderne havde før mekaniseringen, da de brugte 'hand-got methods'.

Trist & Bamforth (1951) foreslår nogle forbedringer i conventional longwall. De lægger sig i forlængelse af de innovationer, som minearbejdere og ledelse i Haighmoor-minen selv havde skabt med composite-metoden. Det er deres opfattelse, at de problemer, der knytter sig til den konventionelle longwall-metode, næppe kan håndteres uden at komme tilbage til den ansvarlige autonomi og fleksibilitet, der karakteriserede shortwall:

... it is difficult to see how these problems can be solved effectively without restoring responsible autonomy to primary groups throughout the



---

system and ensuring that each of these groups has a satisfying sub-whole as its work task, and some scope for flexibility in workplace (p. 38).

I perioden 1949 til 1951/52 forholdt forskerne sig undersøgende og syntes præget af åbenbaringens begejstring i Haighmoor-minen i Ipswich, South Yorkshire. I undersøgelsen kommer participation til udtryk som minearbejdernes selvvalgte deltagelse i selvstyrende grupper. Trist og Bamforth har ikke en på forhånd given, rigtig model. Det er tale om socialt engageret følgeforskning baseret på samarbejde mellem minearbejderne og forskerne.

### **Fra Haighmoor til Bolsover**

Ideerne til en socio-teknisk tilgang bliver videreudviklet i Bolsover nær Chesterfield i Derbyshire (1952-54). Ifølge Emerys gengivelse nedenfor i Bridger et al. (1994) er der nærmest tale om anvendt aktionsforskning. Til forskel fra Haighmoor observerer forskerne således ikke kun minearbejdernes egen organisering i selvstyrende grupper. De går ifølge Emery fra observation til handling og bliver aktionsforskere, der designer nye måder at organisere minearbejdernes grupper på:

... whereas at the Yorkshire pit, where Eric and Bamforth reconstructed the history of it and analyzed how it operated, they were pretty much forced into the observer role ... But when we got to the Bolsover in early '52', we really went into action there because for the first time we had the challenge of designing a new industrial organization around the Gloster-Getter – the continuous mining machine they were introducing there. Moving from observation into action was a tremendously exciting thing. (p. 12)

Vi tog bl.a. til Tavistock Instituttets arkiver på Wellcome Library i London i december 2017 for at undersøge holdbarheden af Emerys synspunkt. Skiftede Tavistock forskerne fra observation til aktionsforskning og design af selvstyrende grupper i Bolsover?

I News Chronicle, Monday, March 3, 1952 står der, at Gloster-Getter maskinen netop er blevet udviklet til "continuous mining" af en lokal mineingeniør:

Now, a 43-year-old mining engineer, William Vincent Sheppard, has put into operation, in a fairly typical British pit, a new way of working the system of "continuous mining".

The idea is to mechanize everything from cutting, loading and conveying from the face to the pit top. The machines are worked by three con-

---

tinuous shifts. Instead of the orthodox pattern of “one shift – one task” each Bolsover turn does a bit of everything ... cutting, drilling, “shooting” and loading (p. 2).

Den nye Gloster-Getter maskine i Bolsover vækker Tavistock-forskernes interesse. Adgang til Bolsover-minen går denne gang gennem et højere niveau i arbejdsgiverforeningen (Wilson, Trist & Bamforth, 1951, p. 2). Forskerne observerer, hvad der er ved at ske i Bolsover nede i minen og interviewer lokale fagforeningsfolk og minearbejdere:

The pattern as it is at the moment may be summarized as follows. There has appeared a socially cohesive face-work group with a longer period of work life at the face and a different pattern of underground security from that associated with conventional longwall. The men on the new face are in process of being reskilled as all-round workmen ...

From our observations on the face, from what the union representatives said in interviews, and the men in the canteen, it was clear that a new spirit of co-operation has come into being. People helped each other. “On the longwall we only did our own job.” In the new system there was no isolation. Everyone had membership ... (p. 12)

Forskernes observationer peger på, at den lokale ledelse og minearbejderne har organiseret arbejdet på en anden måde efter indførelsen af den nye teknik med ‘continuous mining’, som de kalder ‘all-in shift team’(p. 2). I disse grupper udfører minearbejderne på skift forskellige funktioner, de støtter hinanden i farlige situationer og udøver “responsible autonomy” (p. 5).

Den nye organisering af arbejdet har også betydning for det familiære og sociale liv uden for arbejdet. Det fremgår af et oplæg om “The Role of Social and Psychological Factors in Current Mining Problems” fra Tavistock Instituttet (May, 1951):

... There was evidence that the new system had already been perceived to have beneficial effect on the non-work life of the community. Now friendships are being made. People that never had a chance of getting to know each other’s families visit each other’s homes now. On the longwall you were either a back shift man or a filler. The new way of sharing out the shifts does away all that. The split in the community caused under the old system was beginning to heal (p. 6).

Produktiviteten bliver forøget gennem continuous mining, som gør mere end en femtedel af minearbejderne overflødige. De kan imidlertid over-

---

---

føres til andre miner. Alligevel synes minearbejderne generelt at være tilfredse med ændringerne, hvor den lokale fagforeningsledelse involverer dem undervejs i processen. Haynes (1953) skriver således:

One of the most remarkable features of the change-over was the whole-hearted support of the men despite the feature of redundancy. Full consultation before the plan was instituted, including mass meetings, helped smooth the way. The Union played a leading role in putting the system across (p. 366).

Emery talte ovenfor om afprøvning af den socio-tekniske model i Bolsover og om et skift fra blot observation til aktion. Så vidt vi kan se, er der snarere tale om, at forskerne også i Bolsover laver følgeforskning, hvor de observerer, hvilken ny social organisering minearbejderne og ledelsen lokalt er ved at udvikle. Participation handler således også i Bolsover om minearbejdernes deltagelse i selvstyrende gruppe. Forskernes iagttagelser passer med deres undersøgelser i Haighmoor. Som sådan er det et vigtigt skridt i udviklingen af den socio-tekniske systemtænkning. Vi har imidlertid ikke kunnet finde dokumentation for, at der er tale om et skift fra følgeforskning til anvendt aktionsforskning, hvor forskerne bidrager til at designe nye måder at organisere arbejdet i de selvstyrende grupper på.

#### **4. Opfølgende undersøgelser i Durham-minerne**

Afsnit 4 giver svar på to af kapitlets formål. Det viser for det første, at participation som indførelse af selvstyrende grupper i Durham-minerne er forbundet med spændinger mellem minearbejdere, ledelse og forskere. De har forskellige interesser og viden og de udøver magt på forskellige måder. Afsnittet viser for det andet, at STS-forskningen i Durham minerne skifter fra en mere kollaborativ til en højere grad af ledelses- og forskerdreven proces. Dette skift er forbundet med et teoretisk perspektivskifte. Forskerne går fra at forstå arbejderne og ledelsens reaktioner ud fra en systemisk forståelsesramme til også at fortolke dem ud fra en psykoanalytisk.

#### **Aftaler og komparative undersøgelser**

De tidlige undersøgelser følges op med undersøgelser i en række miner i Northwest Durham, bl.a. i Manley-minen (1955-58) (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963; Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1990) og i Bramwell-minen sammesteds (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963).

Undersøgelserne i Durham-området bliver lavet efter aftale med National Coal Board (NCB) og National Union of Miners (NUM) (Tavistock

---

Institute, Report, November 1955, p. 1). Durham kulminerne fremviser forskellige teknologier inden for et afgrænset geografisk område. Der er short wall miner med traditionel, umekaniseret teknologi og konventionelle longwall miner (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 9). Forskerne får derfor mulighed for at lave komparative undersøgelser af de psykologiske konsekvenser af forandringer i forskellige socio-tekniske systemer. Projektet omtales derfor også som "Comparative Study of Mining Systems" (Tavistock Institute, Report, January 1956, p. 1). Projektet ledes af Wilson og Trist. Murray er mellemleder og Higgin, Pollock og Herbst er junior-forskere.

Undersøgelserne har fokus på at studere en række ændringer eller forandringsprocesser, som er sat i gang af ledelsen og/eller af minearbejderne. Ligesom i Haighmoor og Bolsover, er der således ikke tale om at undersøge aktioner, som er initieret i et samarbejde mellem forskere, ledelse og minearbejdere.

Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) karakteriserer undersøgelserne som kvantitative og kvalitative casestudier eller feltarbejder, hvor de bruger etnografiske og sociologiske metoder som nøgleinformanter, deltagende observation og interviews, som de gjorde i Haighmoor. Undersøgelserne adskiller sig samtidig metodisk på en række konkrete punkter. For det første er de komparative til forskel fra Haighmoor, der var et single case studie af forandringer i longwall-metoden.

### **Adgang til minen**

Dernæst skaffer forskerne sig adgang til minerne på en anden måde end i Haighmoor. Det er Tavistock Instituttet, der henvender sig til topledelsen af Durham-minerne. Ledelsen godkender projektet sammen med generalsekretæren for minearbejderforbundet (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 16). Derefter mødes forskerne med ledelsen af den lokale mine. De afklarer sammen formål med og afrapportering af projektet. Minearbejderne er ikke direkte involveret i denne del af processen.

Det ser ud til, at adgangen til minen via topledelsen bidrager til at skabe afstand mellem forskerne og minearbejderne. Forskerne bliver set an. De opnår først minearbejdernes tillid, da disse accepterer, at projektet ikke er til fordel for mineejerne eller fagforeningen alene; at det primært tjener et videnskabeligt formål; og at der vil blive rapporteret tilbage til de medvirkende (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 17).

### **Deltagende observation og interview**

Forskerne benytter interviews som i Haighmoor, men også deltagende observation i større omfang. De observerer alle skift ved kulårerne (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963): "Fieldwork was conducted by obser-

---

vation at the coal face on all shifts and by interviews with key informants at all levels from workmen to managers “(p. 17). Deltagende observation defineres ofte som et kontinuum. I den ene ende handler det om at observere ved at deltage i aktiviteter på lige fod med partnere i feltet. I den anden ende om en mere distanceret observation, hvor forskerne kun deltager som observatører (Hammersley & Atkinson, 2007). I STS-forskningen er der tale om en mellemform, hvor forskerne både observerer og spørger.

Forskerne interviewer også nøgleinformanter på alle niveauer fra arbejdere til ledelse. Nogle bliver interviewet ved kulårerne, andre i mandskabsrummet eller på lokale pubber og klubber. Det sker også privat, fordi det viser sig at være vanskeligt at interviewe i mandskabsrummet (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 18). Forskerne ser således ud til at have metodisk blik for, hvad forskellige sociale omgivelser betyder for kvaliteten af interviewene.

### **Hvorfor får selvstyrende grupper ikke større udbredelse?**

Undersøgelserne peger også i North West Durham på, at composite longwall-organiseringen skaber højere produktivitet og bedre arbejdslivskvalitet end conventional longwall-organisering. Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) beskriver det således: “Within the same longwall technology, composite organization was found to possess characteristics more conducive than the conventional to productive effectiveness, low cost, work satisfaction, good relations, and social health” (p. 291).

I begyndelsen af 1957 skifter Tavistock-forskerne fra at undersøge til at rådgive, hvor de anbefaler at indføre composite longwall. De skriver f.eks. i en undersøgelse “Comparative study of some aspects of mining systems in a northern coalfield” fra 19.01.57:

Two considerations are put forward for further considerations:

- a. ... in low seam pits ... the introduction of a composite form of organization would give promise of increased production without added capital investment in equipment ...
- b. ... in low seam pits where higher mechanisation of faces is intended, advance introduction of composite methods of longwall working ... may be expected to facilitate the change-over and permit a smoother development of a social organisation appropriate to the technical system introduced (Tavistock Institute, January 1956, SA/TIH/B/2/3/1/7, p. 6).

Et centralt spørgsmål for den begyndende STS-tænkning i de engelske

---

---

kulminer bliver, hvorfor participation som selvstyrende organisering i composite longwall grupper ikke vinder større udbredelse, når den ifølge undersøgelserne både fører til højere produktivitet og bedre arbejdslivs-kvalitet. De næste afsnit beskriver, hvordan minearbejderne og ledelsen har forskellige holdninger til de forskellige former for organisering. Nogle er kritiske over for composite-metoden. Andre er det over for den konventionelle organisering. Endelig har forskerne synspunkter, der i nogle tilfælde afviger fra begge grupper. Processen med indførelse af selvstyrende grupper viser således også, at participation er forbundet med spændinger mellem parter med forskellige interesser.

### **Ledere og minearbejdere har forskellige interesser og syn på composite longwall**

I Manley-minen i North West Durham havde minearbejdere og den lokale ledelse i samarbejde besluttet sig for den nye composite arbejdsform. Her betød minearbejdernes selvbestemmelse også, at de selv afgjorde, hvem de skulle arbejde i gruppe med (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 491). Problemerne begynder at melde sig, da divisionsledelsen vil overføre de positive erfaringer fra Manley-minen til den nærliggende Bramwell-mine.

I starten gælder princippet om selvsammensætning af grupperne også i Bramwell. Den øverste ledelse begynder imidlertid selv at beslutte, hvordan grupperne skal sammensættes, og hvornår de skal ændres. Ledelsens reorganisering betyder, at der snart kun er én af de gamle grupper tilbage; at der er stadige forandringer i de nye grupper, og at mandskabet bliver beskåret med 1/6 (selv om de får arbejde andre steder i minen) (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1990, pp. 242-245).

Lokale ledere og minearbejdere længere nede i hierarkiet gør opmærksom på, at brugen af top-down-ledelse får store social-psykologiske konsekvenser for gruppekulturen i minerne: "Independently, the undermanager, an overman, and a faceworker used the same words to describe the consequences: 'It breaks up teams that have worked together and doesn't allow new teams to build up in balanced ways'" (p. 245).

Der er således forskellige interesser og syn på selvbestemmelse mellem på den ene side den lokale ledelse og minearbejderne over for divisionsledelsen på den anden side. Ud over disse grupper er der andre minearbejdere i Bramwell-minen, der tilsyneladende ikke interesserer sig for Manley-minen og composite longwall, selv om de bor i samme by:

Few men on the conventional faces expressed themselves as in favour of composite work. The majority preferred 'one man-one task' assign-

---

---

ments. What they disliked was 'chopping and changing jobs during a shift' and 'not knowing what job you would be doing when you came on' (p. 241).

Participation i form af selvstyrende grupper er således forbundet med spændinger mellem forskellige interesser, ikke blot mellem den lokale ledelse og divisionsledelsen, men også mellem minearbejderne indbyrdes og mellem de forskellige ledelser af minerne. Nogle lokale ledelser argumenterer f.eks. mod at få indført et composite princip i Durham-minerne. Spændingerne handler især om, hvem der har magt til at bestemme, hvilken organisering og hvilken sammensætning af grupperne, der skal gælde.

### **Modstand - forskernes psykoanalytiske syn på minearbejderne og ledelsens reaktioner**

Tavistock-forskerne søger at forstå minearbejderne og ledernes negative reaktioner på composite longwall. De vender først blikket mod social-psykologiske faktorer for at finde forklaringer på, hvorfor nogle lokale ledelser argumenterer mod at få indført et composite princip i Durham-minerne. Det beror ifølge Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) på, at ledelsen mangler forståelse for den socio-psykologiske dimension og for betydningen af social læring i eksperimenter:

One of the most striking findings was the lack of dissemination of the experience ... not only in neighbouring pits, but even in the same pit and sometimes in the same seam ... because the vigilance of the colliery management in disseminating technological experience did not extend to the socio-psychological dimension. As yet, there was no establishment in the work culture of the idea of *social learning through operational experiment* (p. 226).

Dernæst søger de at forstå minearbejdernes reaktioner. I Bramwell er der en stor gruppe af minearbejdere, som synes mere optaget af at sikre den forudsigelighed i jobbet, som den konventionelle organisering giver. Trist, Higgin, Murray & Pollock (1990, p. 491) skriver, at det næsten er forudsigeligt ("to a large extent already determined"), at der vil opstå problemer.

Endelig søger Trist, Higgin, Murray & Pollock (1990) at forstå forløbet i Bramwell-minen ud fra en psykoanalytisk teori om modstand:

This paper describes and analyzes an episode in an action research project undertaken by the Tavistock Institute of Human Relations in the British coalmining industry that continued, with interruptions, for eight years

---



---

during the 1950s. It shows how what Bion (1961) called the “hatred of learning through experience” all but defeated an innovative collaborative endeavor by occasioning conflicts in which management and labor regressed to traditional adversarial positions (p. 476).

Vi fæstner os ved, at forskerne forstår reaktionerne som et eksempel på modstand og regression ud fra Bions begreber om ubevidste gruppeprocesser og ‘had mod læring gennem erfaringer’:

In the terms introduced by Bion (1961) for the description of unconscious group processes, basis assumption fight/flight (*baF*) had been mobilized and suffused the behavior of the group. Management and worker fought each other in common flight from the problems that had to be solved in the real task situation (p. 490).

Forskerne begriber således problemerne i Bramwell ud fra en psykoanalytisk teori om forsvar. Minearbejderne og de lokale ledere opfattes som individer, der regredierer med modstand i form af “adversarial positions” og ‘had mod læring’ i stedet for at praktisere “an innovative collaborative endeavor”.

I den konkrete situation i Bramwell-minen er den forventede produktivitetsforøgelse udeblevet. Omkring tre måneder efter forsøgets start kommer der en Area Labour Relations Officer, dvs. en form for HR-konsulent, til minen. Det er tilsyneladende en person, som begge parter har tillid til. Det fører til en ny aftale. Forskerne forstår også de efterfølgende betydelige produktivitetstigninger ud fra Bions psykoanalytiske tænkning:

In week 12 the mood on both sides changed after the visit of the Area Labour Relations Officer. In Bion’s terms, basis assumption fight/flight had now been replaced in the emotional life of the group by basic assumption dependence (*baD*), and in this modality a settlement was reached with the help of a “wise and benevolent” figure representing the higher authority of the Area General Manager – an extremely “good object” to everyone in the pit. Within three weeks there was a dramatic improvement in productive performance with the target reached ... (p. 490).

Tavistock-forskerne underbygger ikke deres psykoanalytiske tolkning med dokumentation fra Bramwell. Vi undrer os f.eks. over, at de især fokuserer på mulige psykologiske forklaringer. Vi tænker, at problemerne også kunne bero på, at der var forskellige interesser og magtudøvelse på spil f.eks. mellem den lokale ledelse og divisionsledelsen og mellem minearbejderne ind-

---

byrdes. Moldaschl & Weber (1998, p. 363) er inde på noget tilsvarende. Det kunne f.eks. hænge sammen med, at minearbejderne ikke følte sig tilstrækkeligt inddraget i Bramwell-minen, dvs. at de vendte sig mod en form for påtvunget selvstyre. Vi forstår forskernes psykoanalytiske tolkning som et eksempel på en overvejende forskerdreven proces, hvor forskerne gør brug af deres definitionsmagt. Det ser således ud til, at der sker et skift fra en overvejende kollaborativ tilgang i Haighmoor-minen til en forskerdreven, psykoanalytisk fortolkning af reaktionerne i Bramwell-minen i Durham.

### **Tavistock-forskernes syn på magt**

Indtil nu kunne det lyde, som om de socio-tekniske systemforskere alene forstår vanskeligheder med at udbrede organisatoriske innovationer som composite longwall ud fra en teori om psykologisk forsvar. Trist & Murray (1990a) peger også på ændringer i magtsystemer: "Change strategies have to allow for the fact that working through such difficulties takes time. Moreover, intensive socio-technical change threatens existing power systems and requires a redistribution of power" (p. 31).

Trist (1981) nævner f.eks., at supervisorer, dvs. første-linje-ledere, mister den magtposition, der knyttede sig til deres traditionelle lederstilling i den konventionelle organisering. I composite-organiseringen går de over i en mere servicerende funktion i forhold til arbejdsgrupperne. Samtidig kan nogle mellemlederlag spares væk i en composite organisering (Trist, 1953, p. 15).

Trist (Fox, 1990) peger også på en systemisk forståelse. Han nævner, at de tidlige undersøgelser i 1950'erne især stødte på forhindringer fra ledelsesniveauer, som lå lige over dem, der havde været involveret. Hvis et projekt f.eks. var blevet støttet af områdeledere, forsøgte divisionsledelsen at inddæmme eller indkapsle resultaterne. Det giver han to eksempler på. Det ene stammer fra Haighmoor, hvor Trist (Fox, 1990) fortæller:

... So our early experiments were encapsulated, a wall was built round them, and you couldn't get through that wall ... We started in Ken Bamforth's pit, and they stopped it at the level of the division board, because they didn't want attention drawn to this thing (p. 267).

Det andet eksempel stammer fra Bolsover:

"... the area manager had invented this system of continuous mining ... and he started to meld it himself with his trade union secretary ... The division board refused further communication with us" (p. 267).

---

Wilson, Trist & Bamforth (1951) indsender i juli 1951 deres rapport om eksperimentet i Bolsover, hvor de beder mineindustriens ledelse om at bidrage med forslag og kritik. Ni måneder senere, d. 12.03.51., har den nye formand for National Coal Board (NCB) endnu ikke godkendt rapporten. To måneder senere afviser NCB at støtte et nyt projekt fra Tavistock.

Forskernes opfattelse af magt ser imidlertid ikke ud til at omfatte refleksioner over deres egen måde at positionere sig på i forhold til minearbejderne og den lokale ledelse. Tidligere har de understreget betydningen af at samarbejde, dvs. af at lytte og spørge, og at forstå organisatoriske forhold i relation til de omkringliggende systemer. Det gjorde Trist & Murray også i deres beskrivelse af de interne magtkampe i det nye Tavistock Institut. Vi savner overvejelser over den måde, forskerne positionerer sig øverst i en asymmetrisk relation i deres fortolkning af minearbejdernes og ledelsens reaktioner i Bramwell. Især fordi de er trænet i analyse af egne modoverføringer. Vi har overvejet, om de psykoanalytiske tolkninger kan forstås som et tidligt eksempel på en opfattelse af forskerne som eksperter, der ved bedre, og som her gør brug af deres definitionsmagt? Det peger på, at STS-forskerne inddrager en forståelse af konflikt og magt i deres syn på organisation, men ikke i deres forståelse af forskningsprocessen.

STS-forskerne fastholder, at selvstyring, dvs. responsible autonomy eller ansvarligt selvstyre, er traditionel ledelse overlegen. De socio-tekniske systemprincipper vinder imidlertid ikke større udbredelse. Flere kilder peger på, at der er stærke kræfter mod STS-principperne om selvstyre (Trist, 1981, p. 14; Van Eijnatten, 1998). Det gælder både i mineindustriens ledelse på forskellige niveauer, blandt fagforeningerne og blandt menige medarbejdere. Bureaukrati og autoritære ledelsesprincipper i 1950'erne bidrog formentlig også til at skabe denne reaktion.

## **5. Det nye paradigme**

Dette afsnit handler om den overordnede forståelse af det nye socio-tekniske paradigme, som efterhånden blev skabt på baggrund af Tavistock-undersøgelserne i minerne. I forhold til kapitlets første formål kan paradigmet ses som et forsøg på en omfattende beskrivelse af medbestemmelse i selvstyrende grupper i organisatorisk sammenhæng. I forhold til dets andet formål som et forsøg på at lave et teoretisk modstykke til taylorismen.

Først ser vi paradigmet i modsætning til taylorismen på tre forskellige måder. Det lægger for det første vægt på autonome grupper med fleksible/multifunktionelle arbejdere til forskel fra specialarbejdere, dvs. individuelle arbejdere med hver sin kompetence og funktion. Det fremhæver

---

for det andet det organisatoriske valg til forskel fra det teknologiske imperativ i taylorismen, hvor det tekniske system alene bestemmer arbejdsorganiseringen. Det understreger for det tredje det optimale match mellem det social-psykologiske og det tekniske system, hvor ingen af de to systemer skal være enebestemmende (Trist, 1981). Afslutningsvis undersøger vi, om det nye paradigme kan karakteriseres som participatorisk.

### STS vs. taylorisme

Bamforth inviterer som nævnt Trist med til Haighmoor-minen i 1949. Først senere går det op for Trist (1981), at de bevidner starten på et nyt paradigme for organisering af arbejdet:

As became clearer later, what happened in the Haighmoor seam gave to Bamforth and myself a first glimpse of the ‘emergence of a new paradigm of work’ (Emery, 1978a) in which the best match would be sought between the requirements of the social and technical systems (p. 9).

Efter mange års undersøgelser kan Trist (1981, p. 42) formulere forskellen mellem taylorismens gamle paradigme og det nye socio-tekniske paradigme:

| <i>Old Paradigm</i>  | <i>New Paradigm</i>                            |    |
|--|--|----|
| The technological imperative                                   | Joint optimization                             | 1  |
| Man as an extension of the machine                             | Man as complementary to the machine            | 2  |
| Man as an expendable spare part                                | Man as a resource to be developed              | 3  |
| Maximum task breakdown, simple narrow skills                   | Optimum task grouping, multiple broad skills   | 4  |
| External controls (supervisors, specialist staffs, procedures) | Internal controls (self-regulating subsystems) | 5  |
| Tall organization chart, autocratic style                      | Flat organization chart, participative style   | 6  |
| Competition, gamesmanship                                      | Collaboration, collegiality                    | 7  |
| Organizations’ purpose only                                    | Members’ and society’s purposes also           | 8  |
| Alienation   | Commitment                                     | 9  |
| Low risk-taking  | Innovation                                     | 10 |

---

---

I samme tekst formulerer Trist (1981) syv principper for STS-tænkningen. I de næste afsnit præsenterer vi de syv principper i det nye socio-tekniske systemparadigme ved at kombinere dem med modellen ovenfor.<sup>6</sup> Dernæst diskuterer vi den overordnede, åbne systemteoretiske forståelse, som ligger bag paradigmet. Vi har valgt at give en grundig beskrivelse af de syv principper, fordi de ligger bag tænkningen inden for senere tilgange som det norske industrielle demokratiprojekt (kapitel 5).

### **Det optimale match (joint optimization)**

Modellens første linje handler om et grundlæggende princip i STS. Det består i at skabe det optimale match mellem det tekniske eller teknologiske og det sociale eller socio-psykologiske system. Det tekniske system omfatter bl.a. graden af mekanisering. Det sociale omfatter arbejdsroller og –organisering, lønsystemer, oplæring og supervision, arbejdskultur mm. Den psykologiske del omfatter interpersonelle relationer samt grundlæggende antagelser i grupper og gruppeadfærd, som beskrevet hos bl.a. Bion (Trist, 1981, p. 23). Formålet er at skabe det match mellem disse systemer, der giver det bedste resultat for organisationen, for arbejderne og for samfundet (modellens 8. linje).

Man kunne læse STS-forskningen i kulminerne som et eksempel på en klassisk guldalder-tænkning, der hylder håndværksmæssige idealer fra den før-mekaniserede shortwall-organisering og ønsker dem genindført som svar på mekaniseringens fremmedgørelse i den konventionelle longwall-organisering (modellens 9. linje). Forskerne understreger imidlertid ud fra deres undersøgelser af forandringsprocesser, at man ikke blot kan overføre alle shortwall-organiseringens principper til en industrialiseret longwall-produktion.

Et centralt princip for shortwall handler om, at grupperne sammensætter sig selv. Det er forskelligt fra taylorismen, hvor grupper sammensættes og ændres af ledelsen. Selvsammensætningen omtales som “the marrow principle” (Trist, Higgin, Murray, Pollock, 1963, p. 256). Forskerne pointerer, at dette princip for det socio-psykologiske system ikke kan stå alene, som det skete i nogle af forandringsprocesserne. Det kan nemlig være, at en sådan selvsammensat gruppes kompetenceprofil ikke matcher de teknologiske krav. I de pågældende miner var der tale om betydelige produktivtetsforbedringer. Det er imidlertid forskernes opfattelse, at man kunne have fået endnu bedre resultater, hvis man var gået mere socio-teknisk til værks, dvs. havde set på, hvilke krav både det teknologiske og det socio-

---

<sup>6</sup> Talmarkeringerne i højre kolonne er vores. Vi bruger dem efterfølgende til at referere til linjerne i modellen.

---

psykologiske stillede. Det er således ikke nok at lytte til det socio-psykologiske system alene, hvor man lader arbejderne selv bestemme den nye gruppesammensætning. Man må samtidig gøre de teknologiske krav gældende, som den ny organisering stiller mht. kompetence. Det optimale match kræver således fokus på begge systemer og på deres samspil (Trist, Higgin, Murray, Pollock, 1963, p. 256).

Omvendt er det forskernes synspunkt, at det teknologiske system i den tayloristiske udgave ikke tager hensyn til de specielle arbejdsbetingelser i minerne. Der er en række konkrete kompetencer knyttet til bestemte arbejdsopgaver, som kan læres i løbet af kortere tid. Der er også en viden om at håndtere særlige forhold i undergrunden. Den handler om, hvad man skal gøre, hvis der opstår uforudsete problemer. Denne viden kan kun læres gennem erfaringer, der strækker sig over længere tid (Trist & Bamforth, 1951, p. 23). Mekaniseringens masseproduktion modelleret fra almindelig industriproduktion kommer til kort over for de uforudsete problemer i minearbejdernes hverdag.

STS-forskerne er således kritiske over for taylorismen. De mener, den har bidraget til at skabe de aktuelle problemer i de engelske kulminer. De tager også afstand fra taylorismens reduktion af minearbejderne til en forlængelse af maskinen. Det er det sjette STS-princip (modellens 2. linje), som Trist (1981) beskriver således: "It treated the individual as *complementary* to the machine rather than as an extension of it ... " (p. 9).

På denne måde kan STS siges at placere sig mellem taylorismen og Human Relations-skolen. Man kan ikke lade det socio-psykologiske system bestemme alene af det tekniske system, således som taylorismen gjorde det. Man kan heller ikke blot fokusere på det sociale system, som Human Relations skolen synes tilbøjelige til at gøre (Moldaschl & Weber, 1998). STS synes således at kombinere minearbejdernes, ingeniørernes og psykologernes perspektiver, hvis vi udtrykker det overordnet.

### **Arbejdsgruppers autonomi eller selvregulering**

Tanken om autonomi fremhæves i modellen 5. linie. Den handler om, at arbejdsgruppen selv skal kunne regulere sit arbejde og ikke underlægges kontrol fra supervisorer eller specialister. Det er det tredje princip, som Trist (1981) formulerer således: "*Internal regulation* of the system by the group was thus rendered possible rather than external regulation of individuals by supervisors" (p. 9).

---

Ideen er, at selvregulering i princippet giver ansvarlige arbejdere (modellens linje 9), der opfatter hinanden som samarbejdspartnere snarere end som konkurrenter (modellens linje 7). Samtidig indebærer den en fladere organisationsstruktur (modellens linje 6), hvor der ikke blot tages hensyn til organisationens, men også til arbejdernes og samfundets interesser (modellens linje 8).

### **Den multifunktionelle arbejder**

En grundtanke i STS handler om at udvikle arbejdernes kompetencer (modellens linje 3). I taylorismen satser man i opgangstider på at øge antallet af specialarbejdere med en bestemt kompetence, som kan spares væk i nedgangstider. I det nye paradigme satser man derimod på at udvikle og udvide arbejdernes kompetencer, så de kan håndtere skiftende arbejdssituationer fleksibelt (modellens linje 4). Det er det fjerde STS-princip, som Trist (1981) formulerer således:

A design principle based on the *redundancy of functions* rather than the redundancy of parts (Emery, 1967) characterized the underlying organizational philosophy which tended to develop multiple skills in the individual and immensely increase the response repertoire of the group (p. 9).

### **Den fleksible arbejdsgruppe**

En selvregulerende gruppe af multifunktionelle arbejdere er i princippet en fleksibel gruppe, der kan arbejde optimalt (modellens linje 4) og innovativt (modellens linje 10). Det femte princip i STS-tænkningen handler om emergens. Det indebærer, at gruppen skal være i stand til at foretage et skøn i uforudsete situationer. Trist (1981) skriver om det femte princip: "This principle valued the *discretionary* rather than the prescribed part of work roles" (Jacques, 1956, p. 9).

Det svarer til det princip, der andre steder omtales som "minimal critical specifications" (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 269). Det betyder, at man f.eks. som organisationsudvikler kun skal designe det, som er nødvendigt. Resten forbliver åbent, fordi det ændrer sig gennem interaktion med omgivelserne. Som sådan omfatter det også det syvende princip om variation (Trist, 1981): "It was *variety-increasing* both for the individual and the organization rather than variety decreasing in the bureaucratic mode" (p. 9).

Her kan man næsten sige, at STS-tænkningen foregriber senere tiders kamp mod EGA, dvs. ensidigt gentaget arbejde.



---

## En systemteoretisk tilgang

De præsenterede principper tænkes alle inden for en større systemteoretisk ramme. De to første principper angiver eksplicit den overordnede tilgang. Vi har derfor valgt at adskille dem fra de tidligere beskrevne principper for arbejdsorganisering. Trist (1981) præsenterer dem således:

1. The *work system*, which composed a set of activities that made up a functioning whole, now became the basic unit rather than the single jobs into which it was decomposable (p. 9).
2. Correspondingly, the *work group* became central rather than the individual job-holder (p. 9).

Det første princip handler om, at alle former for arbejde ses i forhold til det større arbejdsystem. Det andet handler om synet på arbejdsgrupper, hvor der er fokus på arbejdsgruppen som helhed mere end på de enkelte individer i gruppen.

Den socio-tekniske tilgang forstår sig selv om en åben systemteoretisk tænkning. Det betyder, at en organisation ses som et system, der består af spillet mellem flere systemer – f.eks. det sociale, det psykologiske og det tekniske. Samtidig indgår den i et spil med omgivelserne, der forstås som større systemer. Det er derfor en afgørende pointe i åben systemteori, at intet system kan forstås isoleret. Det teknologiske system kan f.eks. ikke forstås uafhængigt af det sociale. En organisation kan ikke forstås uafhængigt af dens omgivelser. Det sociale system og det teknologiske system indgår tilmed i et spil med det omgivende system og kan således ikke forstås adskilt.

## Nogle betingelser for vellykkede forandringsprocesser

Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) påpeger, at det set fra et socio-teknisk systemperspektiv er en svaghed ved den konventionelle, tayloristiske organisering, at den negligerer det socialpsykologiske system.

De skriver dernæst, at det ikke er tilstrækkeligt at gå skridtvis frem, hvis man vil skabe ændringer i en organisation. På baggrund af erfaringerne i de engelske kulminer kalder en organisationsændring på en indledende socio-teknisk undersøgelse. Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) beskriver det således:

To proceed one step at a time and to try again what has previously succeeded is the most commonly adopted approach to the practical management of change situations. Though having the merits of cautious empiricism in entering complex situations, where the unknowns are many, it has little power to detect the patent effect of local changes on wider systems ... Such an approach, however, would have entailed a much more com-

---

prehensive initial analysis than any likely to have been made in the prevailing 'ethos' of the management climate. Action would have been necessary at seam rather than at face level and in terms which took into account socio-psychological as well as technological factors (p. 235).

Man kan således ikke nøjes med at prøve sig frem baseret på tidligere erfaringer. Freire & Hortons (1990) princip om, at "you make the way by walking", synes således ikke at være tilstrækkeligt set ud fra en STS-tilgang. Konklusionen på forskningen i forandringsprocesser i minerne er derfor, at man er nødt til at lave en omhyggelig indledende analyse af de mulige ændringer i større systemer for at kunne vælge et passende system. Dette er, så vidt vi kan se, grundlaget for at tale om 'organizational choice.'

Samtidig synes det afgørende at være opmærksom på, at en lille ændring i et system næsten altid breder sig uforudset til andre systemer, f.eks. fra en mine til hele området. Der er derfor behov for opbakning og aktiv ledelse fra det størst mulige system, hvis forandringer skal lykkes:

Not only does the total pit system become involved, but the use of Group and Area resources. The rapid expansion in the size of the *implicated system* is one of the main constraining forces inhibiting the introduction of change in ways likely to be maximally effective. The hypothesis is put forward that the successful implementation of change requires the exercise of continuously active leaderships at the level of the largest directed implicated system. Whatever their point of initiation, the most successful change projects in the experience of the research team were those which had explicit Area sanction and active Area support (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963, p. 224).

STS understreger således som åben systemteoretisk tænkning, at det følgende er nødvendigt i forhold til forandringsprocesser i organisationer:

- at medtænke både det tekniske og det socialpsykologiske system
- at lave en indledende socio-teknisk analyse af mulige ændringer i større systemer for at kunne vælge et passende system
- at praktisere aktiv støtte og ledelse fra det størst mulige system
- at være bevidst om, at selv de mindste ændringer breder sig uforudset til andre systemer.

---

STS bidrager således tidligt med en teoretisk forståelse af samspillet mellem mindre, lokale forandringsprojekter og deres indlejring i større systemer; med en betoning af at tænke i helheder samt med inddragelse af betydningen af centralt forankret ledelse og støtte.

### **Tilpasning mellem organisation og omgivelser**

Overordnet set handler den åbne systemteoretiske tænkning om at få et realistisk billede af samspillet eller tilpasningen mellem organisation og omgivelser. Trist, Higgin, Murray & Pollock (1963) formulerer det således: "Considering enterprises as "open sociotechnical systems" helps to provide a more realistic picture of how they are influenced by and able to act back on their environment" (p. 6).

Van Beinum (1997), der samarbejdede med Tavistock og senere med industrielt demokrati i Norge, skriver tilsvarende, at det nye organisationsparadigme handler om en anden måde at skabe tilpasning mellem organisation og omgivelser: "... a new organizational paradigm ... The theoretical point of departure is based on open-systems thinking and is concerned, in particular, with the significance of the adaptive capability of social systems" (p. 573). Han understreger, at en organisation skal være tilpasningsdygtig, fordi omgivelserne til stadighed ændrer sig. Tilpasningen kan ske på den gamle eller den nye måde. Den gamle, konventionelle eller bureaukratiske måde beroede på, at hver mand (m/k) varetog én funktion. Den søgte at sikre sin tilpasning "by adding extra parts to the system – overcapacity of parts" (p. 573). Den nye composite tilgang er præget af en forståelse af medarbejderen som multifunktionel, dvs. som en, der kan veksle mellem flere funktioner. Det er det beskrevne princip om "overcapacity of functions" (p. 573), som også blev fremhævet af Trist (1981).

Den nye organiseringsform ser således ud til at have indbygget en mekanisme for tilpasning til ændrede omgivelser. Den socio-tekniske systemtæknings forandringsbestræbelser udfolder sig imidlertid selv inden for nogle større systemer i en bestemt tid. Den nye organiseringsform synes præget af øget effektivitet og bedre arbejdslivskvalitet. Alligevel træffer et større system som National Coal Board beslutninger, der går i andre retninger (Trist, 1981, p. 17). Samtidig forstår Trist (1981) STS-tankegangen som en udpræget kollaborationstendens. Den får tidsånden imod sig i 1950'erne i USA og England:

As the last years of the postwar period came to a close in the early fifties, the mood of society changed from collaboration, which had fostered local innovation, to competition and an adversarial climate in management-labor relations, which discouraged it. No further instances of alternative patterns were identified (p. 20).

---

Selvstyrende grupper ser således ud til at udfolde sig i samspil med større organisatoriske og samfundsmæssige systemer, som kan modarbejde deres fortsatte eksistens og udvikling.

### **Et participatorisk paradigme?**

Tavistock-forskerne (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1990, p. 476) fremstiller det ny paradigme som en mere demokratisk arbejdsorganisering. Den er karakteriseret ved selvregulerende arbejdsgrupper med multifunktionelle medarbejdere til forskel fra den teknokratisk-bureaukratiske, fremmedbestemte organisering i taylorismen.

Idehistorisk forstår vi det socio-tekniske systemperspektiv som et barn af efterkrigstidens konsensustænkning, der betoner demokrati. Moldaschl & Weber (1998) skriver, at den socio-tekniske systemtænkning overser forhold, der handler om magt og interessekonflikter:

... the possibility that a principal conflict of interests between the actors in the company might exist is left more or less out of consideration in the theoretical model of "joint optimization", the significance of power and control is left in the dark ... (p. 364).

En konsensustænkning betyder efter vores opfattelse ikke, at man nødvendigvis udelukker konfliktende interesser eller lader magtspørgsmål forblive i mørke. Minearbejderne var i Haighmoor, Bolsover og Manley med til at genindføre en del af deres gennem generationer hævdevundne organiseringsprincipper fra shortwall. Det betød, at de igen blev selvbestemmende over den daglige produktion. Her giver det også mening at tale om organizational choice, fordi den lokale ledelse og medarbejderne har valgt mellem konventionel og composite long wall produktion.

Vi har desuden vist, at Tavistock-forskerne har blik for at inddrage konfliktende interesser og magt. Det sker i forhold til deres redegørelse for udviklingen i Tavistock Institutet, hvor de beskriver en magtkamp mellem gamle og nye grupper. Det gør de også i deres forståelse af processen i Yorkshire. Her beskriver de konfliktende interesser mellem på den ene side minearbejdere, den lokale ledelse og forskerne og på den anden side ledelsen højere oppe i hierarkiet i mineindustrien og minarbejderforbundet. På den baggrund stiller vi spørgsmål ved Moldaschl & Webers tolkning af STS som blot konsensuspræget.

Det forekommer os imidlertid, at det participatoriske paradigmes forståelse af demokrati har en grænse. Selvstyret ser ud til at holde op, når Tavistock-forskerne taler til fordel for transfer, dvs. for at overføre principper for selvstyrende grupper til andre miner uafhængig af minearbej-

---

deres indstilling. Forskerne (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963) anbefaler working conferences. De handler om at lave adfærds- og holdningskorrektion for de minearbejdere og lokale ledere, som ikke kan indse, at det skulle være i deres egen interesse at gå i gang med selvstyring. Forskerne tolker deres adfærd som eksempler på regression og modstand. I disse tilfælde synes der ikke at være tale om et organizational choice. Her er det snarere forskernes brug af en magtdiskurs, der pålægger andre at være autonome. Vi ser derfor en bevægelse fra spontan til påtvungen autonomi, som vi vil komme nærmere ind på i det følgende.

## **6. Socialt engageret følgeforskning mellem 'på' og 'med'**

Afsnit 6 vender tilbage til kapitlets andet formål. Det tager udgangspunkt i Trist og hans kollegers forståelse af deres forskning som aktionsforskning. Det diskuterer videnskabsteoretisk, hvordan man kan forstå deres forskning ud fra to definitioner.

Vi argumenterer for, at STS-forskningen i den tidlige fase kan forstås som eksempel på socialt engageret følgeforskning. Den undersøger minearbejderne og den lokale ledelses egne forandringsprocesser og organiseringer. Den senere STS-forskning bevæger sig i retning af anvendt forskning. Denne ændring er forbundet med et skift i opfattelsen af gruppers selvstyre. Det fortolker vi som et skift fra spontan til påtvungen autonomi og forbinder det med en ændring i forskernes måde at positionere sig på.

### **Socialt engageret samfundsvidenskabelig forskning som aktionsforskning?**

Helt overordnet karakteriserer Tavistock-forskerne deres arbejde som socialt engageret samfundsvidenskabelig forskning. Den beskæftiger sig med presserende samfundsmæssige problemer, som den ønsker at bidrage til at løse. Det var f.eks. tilfældet under 2. verdenskrig, og det kendetegner også forskningen i kulminerne efter 2. verdenskrig. Trist (Fox, 1990) formulerer det selv således:

... That grew out of work that my colleagues and I at the Tavistock Institute of Human Relations had been doing towards the end of World War II and in the immediate postwar years ... We wanted to expand that and to transfer the clinical basis of that work into an extended social field of operations in key problems that might arise in British industry or in government, voluntary organizations, hospitals – it didn't matter what (p. 260) ... We were trying to engage with real problems of society (p. 266).

---

Samtidig forstår Trist og hans kolleger deres arbejde som aktionsforskning:

I used to look with longing at what I called the “white-coated peace”, the tranquility of the white-coated scientists working in the lab. But that was not for me. I didn’t have a white lab. I was in the messy, ambiguous, problematic stuff that you have to endure if you are going to be a psychologist .... I had to go into it. I had experiential learning in the field. Participant-observer stuff ... My whole research life has been based on experiences of that kind. That’s where I got my baptism of fire ... I became a field-involved action researcher from day one (Fox, 1990, p. 263).

Citatet peger på, at Trist ser sig selv som aktionsforsker, og at han skelner mellem arbejde i fredfyldte laboratorier og erfaringsbaserede undersøgelser i felten præget af rod og tvetydighed. Det tyder også på, at Trist ikke synes at skelne mellem aktionsforskning og deltagende observation.

I et tidligere projekt om arbejdsløse i Dundee beskriver Trist i Fox (1990), hvordan han skaffede sig adgang til felten ved her at bo tæt på de arbejdsløse:

We repeated that in Dundee. I had to go and live in a social settlement which was very highly accepted by all kinds of people, move round among the unemployed in the government offices everywhere, become a known face, and have intelligible ends. And then I could say, “Look, I have come here from the university to reside in this settlement, but I want to do research on you. Now, will you accept this? We are independently funded, it is not the government, it’s not this, it’s not that. It’s an independent foundation, and our results will be published independently. We are going to learn a lot about each other. I can’t do it at all unless you believe that what I do is acceptable to you. Everything I do will be public to you.” That is why I call this action research (p. 262).

Her omtaler Trist også sin forskning som aktionsforskning. Det ser han som en form for samarbejde, hvor parterne lærer af hinanden, samtidig med at forskerne forsker i de arbejdsløses situation. Det sidste beskriver han som “research on you”.

### **Aktionsforskning som kombination af aktion og forskning?**

Trist og hans kolleger forstår således deres socialt engagerede samfundsvidenskabelige forskning som aktionsforskning (Trist, 1981; Fox, 1990). Det betyder i deres optik, at forskerne i tæt samarbejde med de lokale ak-

---

tører og feltet undersøger forandringsprocesser. STS-forskerne undersøger i den tidlige fase de forandringsprocesser og organiseringer, som minearbejdere og den lokale ledelse selv har sat i gang. Denne tilgang afviger fra Harwood-undersøgelserne. Her flyttede forskerne eksperimenter fra laboratoriet ud i organisationen. De afprøvede på forhånd givne teorier om grupper og partcipatorisk ledelse i en række eksperimenter, der var igangsat af ledelse og forskere. Aktionsforskningen på Harwood blev på denne måde et eksempel på anvendt forskning.

Lewin (1946, 1947b) definerer aktionsforskning som en kombineret undersøgelse af eksperimenter (action), der sættes i gang i forskningsprojekter (research). Ud fra denne forståelse er STS-forskningen således ikke aktionsforskning, fordi den kombinerer de andres aktioner (action) med forskernes undersøgelse (research) af dem.

Trist omtaler som nævnt deres STS-forskning som aktionsforskning. Hos ham betyder det således ikke læreprocesser baseret på fælles igangsatte og målsatte aktioner. Det er snarere socialt engageret samfundsvidenskabelig forskning. Denne forskning foretager undersøgelser af forandringsprocesser hos minearbejderne og ledelsen og udvikler teorier om socio-tekniske systemer på baggrund af de indhøstede erfaringer. Det forstår vi derfor ikke som et eksempel på aktionsforskning i den tidlige Lewin-udgave, der kombinerer aktion og forskning. Vi opfatter det snarere som undersøgelse og dokumentation af indhøstede erfaringer med organisatoriske forandringsprocesser, der kan bruges som grundlag for aktionsforskning.

### **Aktionsforskning som kombination af aktion, forskning og participation?**

Aktionsforskning er senere blevet defineret som en kombination af aktion, forskning og participation (Greenwood & Levin, 1998; Reason & Bradbury, 2001, 2008).

Vi har kun fundet eksempler på participation i forhold til den praktiske dimension i Haighmoor og Manley-minerne, hvor minearbejderne angiveligt deltager aktivt i valg af midler mht. organisering af arbejdsprocessen. Vores analyser viste også, at minearbejderne havde indflydelse på den måde, forskerne anvendte deltagende observation og interviews.

Generelt har vi ikke fundet eksempler på participation i forskningsprocessens teoretiske dimension. Det er forskerne, der designer forskningsprocessen. De udvikler teorien om STS ud fra en arbejdsdeling mellem dem, minearbejderne og den lokale ledelse. De to sidste grupper deltager som nøglepersoner, informanter og lokale beslutningstagere i case- eller feltstudier. Forskerne følger minearbejdernes nye selvstyrende praksis, som bliver gjort til genstand for observation og teoretisering. Minearbejderne



---

og den lokale ledelse deltager ikke som medproducenter af viden i forskningsprocessen.

Det er derfor vores vurdering, at STS ikke kan karakteriseres som et eksempel på aktionsforskning ud fra denne senere definition. Vi har ikke fundet eksempler på en kombination af aktion, forskning og participation i forhold til forskningsprocessens teoretiske del. Der er kun i begrænset omfang tale om participation i forhold til dens praktiske del om organisering af arbejdet.

Det er derfor tvivlsomt, om STS-forskningen kan forstås som aktionsforskning, uanset hvilken af de to definitioner man vælger.

### **Den tidlige STS-forskning mellem 'på' og 'med'**

Vi opfatter således den tidlige STS-forskning i de engelske kulminer som socialt engageret, samfundsvidenskabelig følgeforskning, hvor forskerne undersøger lokale forandringsprocesser og organiseringer.

Det gør de i tæt samarbejde med lokale aktører gennem brug af etnografisk inspirerede metoder. Det ser også ud til, at forskerne bruger deres socialpsykologiske viden på måder, hvor de lever sig ind i minearbejdernes arbejdsvilkår, samtidig med at de fungerer som forskere. Det er derfor vores tolkning, at de ikke fungerer som forskere, der 'blot' objektiverer de andre ved at gøre dem til genstand for observation og følgeforskning. De ser også ud til at forstå den socialpsykologiske betydning af at opbygge relationer, f.eks. for at skaffe sig adgang til feltet og skabe brugbar viden. Her trækker de også på den erfaringsbaserede tilgang, som blev anvendt i samarbejdet med officerer (WOSB) og traumatiserede krigsfanger (CRU) under 2. verdenskrig.

Samlet set er det derfor vores vurdering, at den tidlige STS-følgeforskning befinder sig på et kontinuum mellem 'på' og 'med' (Heron & Reason, 2001, 2008). Forskerne observerer og undersøger minearbejdernes organisering og forandringsprocesser. Det tolker vi som, at de forsker "på" de andre. Det gør de ved at samarbejde med dem gennem en længere periode, hvor de også lytter til dem. Det tolker vi som et eksempel på kollaborativ forskning, dvs. som forskning "med".

Denne empatiske form for deltagende observation og interview indgår i den socialt engagerede følgeforskning. Den er således fælles med aktionsforskning om at understrege betydningen af lokalt samarbejde mellem partnere og forskere i gensidige læreprocesser (Phillips & Kristiansen, 2013).

---

### **Den senere STS-forskning som anvendt forskning?**

Nogle minearbejdere og lokale ledelser ønsker at fastholde en konventionel organisering. Deres reaktioner mod indførelse af composite longwall bliver gjort til genstand for psykoanalytisk fortolkning. Det gælder i den senere STS-forskning, hvor forskerne f.eks. forstår konflikten i Bramwell-minen ud fra Bions psykoanalytiske teori om forsvar i grupper (Bion, 1961). I samme mine skifter genstanden for forskernes undersøgelser. Tidligere undersøgte de minearbejdernes spontane forandringsprocesser i selvstyrende grupper som måder at løse hverdagens problemer på. I Bramwell undersøger de indførelse af selvstyrende grupper, som er besluttet af ledelsen.

I forbindelse hermed skifter forskerne position fra et mere ligeværdigt samarbejde og forsøg på at forstå de andre. De synes at positionere sig øverst i en asymmetrisk magtdiskurs, hvor de gør brug af definitionsmagt og en på forhånd given teori om grupper. Den sene STS-forskning ser således ud til at bevæge sig i retning af anvendt forskning.

Overordnet forstår vi denne ændring som et eksempel på forskning 'på'. Den adskiller sig fra den tidlige STS-forskning og Trists understregning af, hvordan Tavistock-forskerne gik ud i felten, lyttede, spurgte og lærte i forbindelse med organisering af WOSB under 2. verdenskrig.

### **7. Konklusion**

Kapitlets første formål handlede om forskningsprocessens praktiske dimension. Analyserne af participation pegede på to forhold. Participation i selvstyrende grupper bestod i vidtgående medbestemmelse for minearbejderne i autonome, funktionsfleksible team. Det var den form for social organisering, som den lokale ledelse og minearbejdere havde udviklet i visse miner. Forskningsresultaterne pegede på det optimale match mellem denne organisering og longwall produktionen, fordi det både gav høj produktivitet og forbedrede arbejdsforhold.

Analysen pegede også på, at indførelse af participation i selvstyrende grupper var forbundet med spændinger mellem parter, der havde forskellige interesser. Participation som magtudøvelse spillede i disse tilfælde en central rolle f.eks. med hensyn til at bestemme udbredelse og sammensætning af grupper. Magt indgik ikke kun i vores forståelse af participation. Det gjorde den også i Tavistock-forskernes, som f.eks. beskrev, hvordan lokale projekter blev søgt inddæmmet af ledelsen højere oppe. Forskernes magtforståelse omfattede imidlertid ikke deres egen brug af definitionsmagt.

Det andet formål handlede om forskningsprocessens teoretiske dimension. Analysen viste, at der skete et skift i STS-forskningen fra de tidlige

---

undersøgelser i Haighmoor-minen til de senere i Durham-minen. Forskningen bevægede sig fra en mere kollaborativ til en mere forsker- og ledelsesdrevet proces. Dette skift faldt sammen med ændret adgang til minerne, som skiftede fra adgang gennem lokale til adgang gennem topledelsen. I den tidlige fase var der tale om en begrænset form for participation i forskningsprocessen. Minearbejderne fik f.eks. indflydelse på anvendelse af metoder. Den nationale arbejdsgiverforening (NCB) og fagforening (NUM) blev f.eks. systematisk inviteret til kritisk at kommentere udkast til rapporter. I den senere forskning har vi ikke fundet eksempler på, at minearbejdere og den lokale ledelse deltager som medproducenter af viden i forskningsprocessens teoretiske dimension.

Man kan således sige, at nogle lokale minearbejdere og ledelser har udviklet det participatoriske paradigmes praktiske dimension, dvs. composite longwall, men at de ikke synes at have haft synderlig indflydelse på den teoretiske udformning.

Uanset om man definerer aktionsforskning som en kombination af aktion og forskning eller af aktion, forskning og participation, forstår vi hverken den tidlige eller den sene fase i STS-forskningen som aktionsforskning. Der er snarere tale om forskning på forandringer og organiseringer. Den tidlige og den sene STS-forskning adskiller sig i forskernes relation til de lokale ledere og minearbejdere. Den tidlige STS-forskning kombinerer forskning 'på' de andres innovationer med samarbejde 'med' dem. Den sene STS-forskning ser i højere grad ud til at blive praktiseret som forskning 'på' og som anvendt forskning. Vi har ikke fundet eksempler på, at den stiller spørgsmål ved selvstyre som ideal, ved påtvungen autonomi eller ved brug af på forhånd givne teorier.

Samlet set er det vores vurdering, at STS-forskningen bevæger sig på et kontinuum mellem 'på' og 'med' i retning af 'på'.

## Refleksioner

I kapitlet har vi søgt at argumentere for, at der sker et skift i forskernes relation til de lokale minearbejdere og ledere. I begyndelsen forholder de sig nysgerrigt spørgende og kollaborativt; senere bruger de psykoanalytiske fortolkninger. Holder argumenterne for, at STS-forskerne skifter fra en mere lærende til en mere implementerende position?

Vi har ingen grund til at betvivle forskernes begejstring ved mødet med de selvstyrende principper i Haighmoor-minen og deres brug af etnografiske metoder som f.eks. deltagende observation. Derefter kommer vi imidlertid i tvivl. Haynes (1953) taler om "full consultation" med masse-møder og skriver, at fagforeningen spillede en afgørende rolle for gennemførelsen af den nye organisering i Bolsover. Trist (Fox, 1990, p. 268) taler

---

tilsvarende om massemøder med 1200 minearbejdere, hvor den daværende divisionsleder fra National Coal Board og fagforeningsledere lægger spørgsmålet om fortsættelse af eksperimenterne ud til de forsamlede. Vi ved imidlertid ikke, hvem der konkret tog hvilke beslutninger, og hvordan forskerne eventuelt var involveret i dem. Den samme tvivl kan rejses i forhold til undersøgelserne i Durham-minerne. Divisionsledelsen beslutter sig for at ville overføre succesen fra Manley- til Bramwell-minen. Vi kan se, at forskerne tolker problemerne med at gennemføre denne overførsel psykologisk. Vi kan også se, at forskerne foreslår working conferences, dvs. holdningskorrigerende konferencer, ud fra erfaringerne i Bramwell. Kilderne viser imidlertid ikke, hvad forskerne faktisk gjorde, og om disse konferencer blev afholdt.

Dertil kommer, at forskernes psykoanalytiske fortolkninger og forslag om konferencer bygger på en teori, som er udviklet i en ikke-organisatorisk kontekst. Vi kan ikke se, om de har stillet spørgsmål ved, om man kan overføre og anvende en teori, der er udviklet i en terapeutisk kontekst, til en organisatorisk. Vi kan heller ikke se, om de problematiserer Bions teori, der positioner forskernes teoretiske indsigt over de lokales praktiske indsigt og ønsker.

I et tidligere projekt på Bang & Olufsen løb vi ind i et lignende problem. Vi var ved at udvikle en teori om interpersonel organisationskommunikation, der antog, at man kunne observere skift hos de talende i deres kommunikation, f.eks. i MUS-samtaler. Den var vi så forelskede i, at vi overhørte en yngre medarbejder, der havde en anden oplevelse af sin første MUS-samtale. Vores teori fungerede derfor som en form for selv-referentiel magtudøvelse (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004).

## Litteraturliste

- Ashworth, W. (1987). *The History of the British Coal Industry. Volume 4. 1913–1946: The Political Economy of Decline*. Oxford: Clarendon.
- Ashworth, W. (1986). *The History of the British Coal Industry. Volume 5. 1946–1982: The Nationalized Industry*. Oxford: Clarendon.
- Bion, Wilfred, R. (1961): *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications.
- Bridger, H. et al. (1994). Eric Trist remembered: 1. The European Years. A Conversation between Harold Bridger, Steve Burgess, Fred Emery, Gunnar Hjelholt, Toralf Qvale & Hans van Beinum. *The Journal of Management Inquiry*, 3(1), 10-22.
- Emery, F. (1993). An Appreciation: Eric Landsdown Trist (1909-1993). *Human Relations*, 46(10), 1171-1176.
- Emery, F. & Trist, E. (1973). *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*. London: Plenum Press.
- Emery, F. & Trist, E. (1963). The Causal Texture of Organizational Environment. A paper read at the XVII International Congress of Psychology. Washington D. C., 20-26 August, 1963.

- 
- Engelstad, P.H. (1979). Sociotechnical Approach to Problems of Process Control. In L. E. Davis & J. C. Taylor (Eds.). *Design of Jobs* (pp. 184-227). Santa Monica, CA.: Goodyear Publishing Co.
  - Fox, W. M. (1990). An Interview with Eric Trist, Father of the Sociotechnical Systems Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(2), 259-279.
  - Freire, P., & Horton, M. (1990). *We make the road by walking*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
  - Goldthorpe, J. H. (1959). Technical organization as a factor in supervisor-worker conflict. Some Preliminary Observations on a Study made in the Mining Industry. *The British Journal of Sociology*, 10(3), 213-230.
  - Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography. Principles in practice*. London: Routledge.
  - Haynes, W.W. (1953). *Nationalization in Practice*. The British Coal Industry. Boston: The Riverside Press.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004). Self-referentiality as a power mechanism. Towards dialogic action research. *Action Research*, 2(4), 371-388.
  - Lewin, K. (1947b). 'Group decisions and social change'. In T. M. Newcomb & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.
  - Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
  - Moldaschl, M. & Weber, W.G. (1998). The 'Three Waves of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research. *Human Relations*, 51(3), 347-388.
  - Pasmore, W. A. (2001). Action Research in the Workplace: the Socio-technical Perspective. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of Action Research* (pp. 38-47). London: Sage.
  - Pasmore, W. A. (1995). Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective. *Human Relations*, 48(1), 1-21.
  - Phillips, L. & Kristiansen, M. (2013). Characteristics and Challenges of Collaborative Research. Further Perspectives on Reflexive Strategies. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach*, (pp. 258-282). London: Routledge.
  - Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The Sage Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*. London: Sage.
  - Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London: Sage.
  - Tavistock Institute (January 1956). *Tavistock Institute conditional aid project. Progress Report January 1955 – January 1956*. Tavistock Institute, Archive, Wellcome Library, London. (SA/TIH/B/2/3/1/7).
  - Tavistock Institute (November 1955). *Tavistock Institute conditional aid project. Progress Report January 1955 – November, 1955*. Tavistock Institute, Archive, Wellcome Library, London. (SA/TIH/B/2/3/1/7).
  - Tavistock Institute (May 1951). *The Role of Social and Psychological Factors in Current Mining Problems*. Tavistock Institute archive. Wellcome Library, London (SA/TIH/B/2/3/3/5).
  - Trist, E. (1981). The Sociotechnical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as a conceptual framework and as an action research paradigm. *Issues in the Quality of Working life. A series of occasional papers*, No. 2, June (pp. 5-67). Ontario Quality of Working Life Centre. Ontario Ministry of Labour. Toronto, Ontario.
  - Trist, E. (1953). *Area Organization in the National Coal Board*. London: Tavistock Documents Series.
  - Trist, E. & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of Coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
-

- 
- Trist, E., Emery, F. & Murray, H. (Eds.) (1997). *The Social Engagement of Social Science: The socio-ecological perspective, A Tavistock Anthology, vol. III*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Trist, E., Higgin, G., Murray, H. & Pollock, A. (1990). The Assumption of Ordinari-ness as Denial Mechanism – Innovation and conflict in a Coal Mine. In E. Trist & H. Murray (Eds.). *The Social Engagement of Social Science: The socio-psychological perspective, vol. I* (pp. 476-493). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Trist, E. & Murray, H. (Eds.) (1990a). *Historical Overview: the Foundation and Deve-lopment of the Tavistock Institute*. In E. Trist & H. Murray (Eds.). *The Social Engage-ment of Social Science: The socio-psychological perspective, vol. I* (pp. 1-34). Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
  - Trist, E. & Murray, H. (Eds.) (1990b). *The Social Engagement of Social Science: The socio-psychological perspective, A Tavistock Anthology, vol. I*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Trist, E., Higgin, G. W., Murray, H. & Pollock, A. B. (1963). *Organizational choice: Capabilities of groups at the coal face under changing technologies: The loss, rediscovery & transformation of a work tradition*. London: Tavistock.
  - Van Beinum, H. (1997). On participative democracy. In E. Trist, F. Emery & H. Mur-ray (Eds.). *The Social Engagement of Social Science: The socio-ecological perspective, A Tavistock Anthology, vol. III* (pp. 570-588). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Van Eijnatten, F.M. (1998). Developments in Socio-Technical Systems Design (STDS). In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolf (Eds.). *Handbook of Work and Organiza-tional Psychology, vol. 4* (pp. 61-889). Hove: Psychology Press.
  - Wilson, A.T.M., Trist, E.L., & Bamforth, K. (July, 1951). *The Bolsover System of Conti-nuous Mining. A Report to the Chairman, East Midlands Division, National Coal Board*. London: Tavistock Institute. (Tavistock arkivet, Wellcome Library, London, SA/TIH/B/2/3/1/4).
-

---

## KAPITEL 5

# INDUSTRIELT DEMOKRATI

## - Eksperimenter i Norge i 1960'erne

### Hvad og hvorfor

Kapitel 5 handler om et nationalt organisationsudviklingsprojekt, der har fokus på udvikling af industrielt demokrati i Norge i 1960'erne. Industrielt demokrati bliver forstået som medarbejderrepræsentation i bestyrelser og som øget medbestemmelse på gulvet. Projektet bliver kaldt det norske industrielle demokratiprojekt (NIDP) eller Samarbejdsprojektet. Det er inspireret af den socio-tekniske analyse udviklet af Tavistock-forskerne.

Kapitlet handler om øget participation i form af indførelse af selvstyrende grupper i organisationer. Det analyserer det første og det fjerde forsøg i Samarbejdsprojektet og inddrager desuden eksempler fra forsøg i den norske handelsflåde fra 1966.

Kapitlet viser, at der sker forandringer i forsøgene undervejs. Læring fra det første forsøg omsættes i det fjerde forsøg, hvor forskerne skifter fra at fungere som udefrakommende eksperter i socio-teknisk analyse til at indgå i mere tilbagetrukne, rådgivende og støttende funktioner.

Samtidig sker der ikke afgørende paradigmatisk ændringer undervejs. På tværs af projekter bliver aktionsforskning praktiseret som anvendt forskning ud fra på forhånd givne antagelser om sammenhæng mellem øget indflydelse, positivitet og demokrati. Forsøgene peger desuden på et demokratisk paradoks. Der er på den ene side tale om demokrati på gulvet og om øget participation. På den anden side praktiseres forsøgene som demokrati fra oven, hvor arbejdsgiverforeninger, fagforeninger, den lokale ledelse og forskere bestemmer, hvad selvstyre skal være for arbejderne.

Vi håber, at læsningen af dette kapitel kan bruges til at overveje især to spørgsmål i forhold til egne aktionsforskningsprojekter:

Det første spørgsmål handler om, hvad man som aktionsforsker stiller op med medarbejdere, der ikke ønsker mere medbestemmelse? NIDP-forskerne ønsker at indføre industrielt demokrati med selvstyrende grupper for flest mulige arbejdere i Norge. Det er en problemstilling, som vi også beskrev i forbindelse med Tavistock Instituttets senere forsøg i de engelske



---

kulminer. Hvordan balancerer man i dilemmaet mellem at have projekter på andres vegne og at tage udgangspunkt i deres ønsker? Vi løb ind i et tilsvarende dilemma i et af vores egne projekter om medarbejderdreven innovation i team, hvor nogle team ikke ønskede at medvirke, fordi de gik på arbejde for at tjene penge, ikke for at udvikle.

Det andet spørgsmål drejer sig om grænserne for den viden, man som forsker bringer med ind i et projekt. Vi præsenterer nogle forskere, som i begyndelsen optræder som socio-tekniske eksperter i arbejdernes arbejdsliv og senere som sparringspartnere. Ekspertrollen skaber problemer med opbakning til projektet og tillid til forskerne. Arbejderne mener nemlig ikke, at forskerne kender deres lokale hverdag. Har aktionsforskere tillid til, at de lokales viden kan berige et projekts resultater? Er det muligt at balancere i dette magtdilemma mellem at være eksperter og sparringspartnere?

## 1. Indledning

Industrielt demokrati var ikke blot et tema i Norge i 1960'erne. I en lang række vesteuropæiske lande var øget medarbejderinddragelse kommet på dagsordenen som et muligt alternativ til en tayloristisk organisering. Industrielt demokrati blev forstået som medarbejderrepræsentation i bestyrelser og som øget medbestemmelse på gulvet (Thorsrud & Emery, 1970a).

Projektet kaldes, som sagt, det norske industrielle demokratiprojekt (NIDP) eller Samarbejdsprojektet. Det blev støttet og initieret af den norske arbejdsgiverforening (NAF), det norske fagforbund (LO) og den norske stat. Forskere, ledet af Thorsrud, designede det aktionsforskningsprogram, der var knyttet til projektet. De kom først fra Institut for Industriel Miljøforskning (IFIM) ved Norges Tekniske Højskole (NTH) i Trondheim, senere fra det nyoprettede arbejdsforskningsinstitut (AFI) i Oslo.<sup>7</sup>

Projektet foregik i to trin. Det første handlede om øget medarbejderrepræsentation i bestyrelser i organisationer, det andet om øget participation og demokrati blandt arbejdere i organisationer. Projektet blev finansieret af NAF, LO og den norske stat. Dette kapitel beskæftiger sig kun med det andet trin, som starter med en række forsøg på forskellige virksomheder i den sydlige del af Norge. Kapitlet handler om to af disse forsøg: det første på Christiania Spigerverket og det fjerde på Eidanger

---

<sup>7</sup> Einer Thorsrud, der var psykolog og tidligere direktør for en virksomhed, havde kontakter til Trist og Emery fra Tavistock Instituttet i London. Han havde hovedansvaret for forskningen i Samarbejdsprojektet og blev i 1960'erne direktør for det nyoprettede institut for arbejds-markedsforskning (AFI) i Oslo, som overtog forskningsansvaret for NIPD.

---

Salpeterfabrikker. Vi inddrager desuden eksempler fra forsøg i den norske handelsflåde fra 1966.

## **Formål**

Kapitlet argumenterer for to opfattelser:

For det første peger det på et demokratisk paradoks. Der er på den ene side tale om demokrati på gulvet og om øget participation. På den anden side praktiseres det som demokrati fra oven, hvor NAF, LO, den lokale ledelse og forskere bestemmer, hvad selvstyre skal være for arbejderne (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 15). Denne modsætning, der også er blevet kritiseret af andre aktionsforskere (Elden, 1986, p. 243), kan ses som eksempel på bogens fjerde synspunkt om, at participation er udøvelse af magt i spændinger mellem parter med forskellige interesser og viden.

For det andet argumenterer det for, at de sociale aspekter og psykologiske jobkrav, som er inspireret af STS-tankegangen, bliver til midler for effektivisering og ikke alene kan ses som del af en demokratiseringsbestræbelse. Kapitlet diskuterer således bogens syvende synspunkt om, at participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem effektivisering, humanisering og demokratisering.

Kapitlet drøfter desuden NIDP's forståelse af aktionsforskning. Den bliver praktiseret som anvendt forskning ud fra på forhånd givne antagelser om sammenhæng mellem øget indflydelse, positivitet og demokrati. Der sker ikke afgørende paradigmatisk ændringer fra det første til de senere projekter. Læring fra det første forsøg påvirker dog organiseringen af det fjerde forsøg, hvor der f.eks. oprettes lokale fremdriftsgrupper, der får mere indflydelse. Forskerne positionerer sig også på en anden måde. De ændrer sig fra at fungere som udefrakommende eksperter i socio-teknisk analyse til at indgå i mere tilbagetrukne, rådgivende og støttende funktioner.

## **Disposition**

Kapitlet beskriver først baggrunden for den demokratiske bestræbelse (afsnit 2). Dernæst analyserer det forsøg på Christiania Spigerverket og på Eidanger Salpeterfabrikker (afsnit 3). På baggrund af disse eksempler diskuterer det det første formål om participation i den teoretiske dimension i forskningsprocessen (afsnit 4). Dernæst drøftes det andet formål om participation i den praktiske dimension mellem demokratisering og effektivisering (afsnit 5). Endelig drøfter kapitlet NIDP videnskabsteoretisk som anvendt aktionsforskning (afsnit 6). Til sidst samler vi kapitlets konklusioner og reflekterer over holdbarheden af vores undersøgelse (afsnit 7).

---

## 2. Baggrund: Den demokratiske bestræbelse

Den organisatoriske aktionsforskning udvikler sig efter England især i Norge i begyndelsen af 1960'erne. I det følgende vil vi vise, hvordan en række særlige betingelser i det norske arbejdsliv mødes med teoretisk inspiration fra Tavistocks' socio-tekniske analyse i England. Dette møde bliver til forsøg med industrielt demokrati.

### Samfundsmæssig baggrund for industrielt demokrati

Tanker om industrielt demokrati har været fremherskende i Europa siden 1. verdenskrig. De bliver forstærket efter 2. verdenskrig (se kapitel 2), hvor der kommer et øget fokus på demokrati, f.eks. med oprettelsen af FN. Det gælder også i Norge. Under 2. verdenskrig havde der været et samarbejde på tværs af partierne om fælles interesser. Det udmønter sig i 1945 i det såkaldte Fællesprogrammet, som var udarbejdet af Arbeiderpartiet, Bondepartiet, Højre og Venstre, og som fik tilslutning fra Kommunistpartiet og Kristelig Folkeparti. Fællesprogrammet foreslår oprettelse af lokale produktionsudvalg med arbejdere og ledere, dvs. en form for samarbejdsudvalg, som senere bliver udformet konkret af NAF og LO (Stenersen, 1977).

I 1950'erne peger en række interviews med repræsentanter fra den norske arbejdsgiverforening (NAF) og det norske fagforbund (LO) på, at disse parter ønskede mere industrielt demokrati:

... there was a generally shared feeling that steps towards industrial democracy should be taken in order to bring Norwegian industrial life into closer accord with the democratic social life that individuals now enjoy, and also to create the conditions of fuller individual commitment that will lead to increased productivity and efficiency (Thorsrud & Emery, 1970b, p. 189).

NAF og LO synes at have en dobbelt hensigt. På den ene side handler det om at skabe bedre overensstemmelse mellem en persons indflydelse som ansat og som borger i et demokrati. På den anden side om at skabe betingelser for den enkeltes udfoldelse, som kan bidrage til øget produktivitet og effektivitet.

Thorsrud & Emery (1970b, p.189) vurderer imidlertid, at tidligere resultater med bedriftsråd, produktionskomiteer, forslagskasser osv. ikke synes at have været imponerende. Aktionsforskere knyttet til NIDP laver i starten af 1960'erne nogle indledende interviews med værkførere. De viser, at der foregår en uhensigtsmæssig brug af menneskelige ressourcer i produktionen, og at arbejderne på gulvet føler sig fremmedgjorte. NAF,

---

LO og den norske stat beslutter derfor at afprøve direkte participation i industrien, hvor arbejderne skal have mere indflydelse på arbejdet på deres eget niveau (Trist, 1981, p. 39). NIDP får således fokus på spørgsmålet om “alienation in industry and utilization of human resources” (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 187).

Thorsrud & Emery (1970a, p. 16) forstår fremmedgørelse således, at arbejderne på gulvet føler sig udenfor eller ikke engageret. Fremmedgørelse vil kunne fjernes, hvis det kan lykkes at indføre en form for ansvarlig autonomi i form af selvstyrende grupper.<sup>8</sup>

Ud over fremmedgørelse nævner Thorsrud (1976, p. 80) en række andre forhold i Norge, som danner baggrund for projekterne om NIDP. Det handler om øget kritik af centraliserede organisationer; om forskelle mellem politisk demokrati og velfærd i det offentlige liv og mangel på det i arbejdslivet; og om ændringer i folks værdier i retning af krav om mere meningsfuldt arbejde (Thorsrud, 1976, p. 78). NIDP beror således på et skred i værdier i retning af mere participation i organisationer. Dette værdiske kred hører også sammen med, at det øgede uddannelsesniveau i 1960'erne medfører en forventning om mere involvering:

Mechanistic, scientific management and extreme functional specialization offered relevant solutions as long as mechanization was the basic principle of industrialization ... as the level of education goes up, the younger generation wants something more than money of work. In particular, they want to be involved in change itself (Thorsrud, 1976, p. 77).

Samlet set betyder disse forhold, at medarbejderinddragelse kommer på dagsordenen i Norge og skaber det historiske grundlag for NIDP som et projekt, der satser på “organizational change” og “democratization at work” (Thorsrud, 1976, p. 78). Ligesom i USA og England forbindes øget demokrati og participation også i Norge med udvikling af organisationer og produktivitet. En tilsvarende udvikling sker samtidig i andre industrialiserede, vesteuropæiske lande.

### **Fælleskomiteen**

Kort efter krigens afslutning kommer der en aftale om produktionsudvalg, der i højere grad søger at inddrage lønarbejderne (Thorsrud & Emery, 1970a). Det kan ses som et første skridt på vejen mod at ændre deres status fra arbejdere til medarbejdere i Skandinavien. Noget tilsvarende gør sig

---

<sup>8</sup> Denne forståelse adskiller sig fra en marxistisk forståelse. Her kan fremmedgørelse ikke ændres ved omorganisering af arbejdet i f.eks. selvstyrende grupper. Den beror på det mere basale forhold, at arbejdere i den kapitalistiske produktion ikke er subjekter, men snarere objekter for deres egne frembringelser (Langslet, 1963).

---

gældende i Danmark med oprettelsen af samarbejdsudvalg, der lovfastsættes i 1947 (Knudsen & Bloch-Poulsen, 1979). Samme år kommer der i Norge en lov om medbestemmelse i offentlige virksomheder, der åbner op for medarbejderrepræsentanter i bestyrelser i statsligt ejede foretagender.

I 1961 nedsætter LO og NAF hver sin komite med det formål at studere industrielt demokrati. Senere opretter de "fælleskomiteen for samarbeidsforskning" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 11). Den første fase om medarbejderrepræsentanter i bestyrelser finansierer de ligeligt. Den anden fase om participation på gulvet starter i 1964/65. Den finansieres af LO, NAF og staten i fællesskab.

Forskere fra først IFIM og siden AFI er også repræsenteret i Fælleskomiteen. NAF og LO overlader til forskerne at formulere et program for den aktionsforskning, der bliver knyttet til projektets anden del (Reime, 1997). Thorsrud har hovedansvaret for denne opgave, som også omfatter andre norske og udenlandske forskere. Han inviterer f.eks. Trist og Emery, der begge er tilknyttet Tavistock Instituttet i London, til at deltage i projektet (Thorsrud og Emery, 1970a, p. 11). På denne måde bygges der bro mellem forsøgene i de engelske kulminer og NIPD i Norge gennem forskernes netværk.

Der er således en anden situation i Norge end i USA og England, hvor der var tale om mere afgrænsede organisationsudviklingsprojekter. I USA var det en enkelt organisation, Harwood-fabrikken, der kontaktede aktionsforskerne. I England drejede det sig om et samarbejde, der især udfoldede sig inden for mineindustrien mellem National Coal Board, National Union of Miners og Tavistock Instituttets aktionsforskere. I Norge er der tale om et nationalt projekt, hvor pilotprojekter skal danne baggrund for udbredelse af tanker om industrielt demokrati til alle sektorer i det norske arbejdsliv. Det viste sig at blive meget svært (Thorsrud, 1977; Trist, 1981).

I Fælleskomiteen bliver LO, NAF og forskerne enige om at gennemføre projekter i fire brancher: mekanisk industri (starter i 1964), træforædlingsindustri (starter i 1964), skibsfart (starter i 1966) og kemisk industri (starter i 1966). Fælleskomiteen bliver også enig om, at de valgte forsøgsvirksomheder skal være fuldt informerede, og at de skal have mulighed for at stoppe efter hvert af trinnene (Thorsrud & Emery, 1970a).

### **Teoretisk baggrund**

Det teoretiske grundlag for NIDP kommer især fra det socio-tekniske systemperspektiv udviklet i undersøgelser af de engelske kulminer. Dette grundlag videreudvikles gennem NIDP-projekterne (Trist, 1981, p. 20). NIDP fortsætter således Tavistock-traditionens dobbelte fokus på det so-

---

cialle og det tekniske system og adskiller sig som sådan fra Lewins mere social-psykologiske fokus (Van Beinum, 1997, p. 575).

Samspeilet mellem de participatoriske forventninger i Norge efter 2. verdenskrig og de nye STS-teorier fra Tavistock fører til en forøget interesse for industrielt demokrati blandt NIDP-forskerne. Thorsrud & Emery (1970b) definerer industrielt demokrati på denne måde: "... industrial democracy involves a sharing of social power in industry among all who are engaged in industry, as opposed to its concentration in the hands of a minority" (p. 188).

De tilføjer, at demokrati ser ud til at omfatte disse betingelser:

1. All men should be assumed to be equal ...
  2. All men should have such freedom of movement in their daily lives that they may, if they desire, make an autonomous contribution to the life of the community ...
  3. Leadership must be removable, and responsible, to the many ...
- (p. 188).

Thorsrud & Emery (1970b) definerer således demokrati ved lighed, autonomi og ledelse, der kan afsættes. De understreger, at det kan være vanskeligt at opnå konsensus om industrielt demokrati i en bestemt social kontekst: "Unfortunately consensus disappears whenever people attempt to make industrial democracy a meaningful concept in a particular social setting" (p. 188).

Feltstudierne i de fire brancher tager udgangspunkt i en vurdering af den eksisterende forskning inden for området. Den peger, ifølge Thorsrud & Emery (1970a), på, at der er en sammenhæng mellem indflydelse, positiv holdning og demokrati:

Hovedtyngden av foreliggende forskningsresultater tyder på at jo mer den enkelte blit i stand til å utøve kontroll over sine oppgaver, og til å se sin innsats i sammenheng med sine arbeidskameraters, desto mer tilbøyelig vil han være til å innta en positiv holdning. Denne positive holdning vil vise sig på forskjellig vis, ikke mindst ved at det utløser et personligt initiativ og en skapende evne som er av grunnleggende betydning for et demokratisk miljø (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 66).

Aktionsforskningsprojekterne får derfor karakter af interventionsforskning, hvor forskerne laver et indgreb, som består af en ændret arbejdsorganisering. Der indføres en form for delvist selvstyrende grupper, som giver mere indflydelse til arbejderne, og som forskerne undersøger konsekvenserne af. Projekterne bygger på to antagelser. Den ene er, at en mere positiv

---

holdning vil bidrage til, at arbejderne forstærker det demokratiske miljø i organisationen og i det politiske liv. Den anden antages at handle om øget effektivitet (Thorsrud & Emery, 1970b, p. 189).

En central nøgle til at forstå NIDP handler således om indflydelse. NIDP er kritisk over for den bureaukratiske organisering af arbejdet, som beror på princippet om, at hver mand (m/k) varetager én funktion. Den nye partecipatoriske tilgang beror på en anden forståelse af arbejderen. Han/hun kan og skal ikke kun kunne varetage én funktion, men skal være bredt kompetent eller funktionsfleksibel. Han/hun skal i grupper fleksibelt kunne veksle mellem flere funktioner, så man kan hjælpe andre, når det brænder på for dem. Indflydelse betyder således, at arbejdere kan varetage flere funktioner, og at de i samarbejde med andre kan bestemme udførelsen af deres egne, forskellige kompetencer på en fleksibel måde, afhængigt af hvad situationen kræver. De kan derfor hjælpe hinanden – til forskel fra bureaukratiets princip om én mand (m/k) én funktion. Denne forståelse kan ses som en parallel til Tavistock-studiernes skelnen mellem det socio-tekniske og det tayloristisk-bureaukratiske paradigme.

I en erfaringsopsamling formulerer Thorsrud (1977) en række læringspunkter for industrielt demokrati:

Trade unionists, managers, or researchers who have been involved in the democratization projects in industry know that these projects are part of a long and difficult process. Perhaps most important are not the specific things done, like redesign of jobs, improved training, information, and so on, but the way things are done, that changes are done by the people in their own work situations and not for people, that organizations and institutions are changed from the inside and not from the outside. The process of democratization cannot be understood and planned as a production process. It is more like a step-by-step learning process: two steps forward – one step backward (p. 411-12)

Så vidt vi kan se, peger citatet på tre centrale principper og udfordringer for NIDP:

For det første, at forandringer skabes af de arbejdere og ledere, der ønsker dem (“changes are done by the people in their own work situations and not for people”). De skal ikke skabes af andre for dem. En tilsvarende tankegang findes i Freires pædagogik (Freire, 1970). Det skal være de undertrykte egen pædagogik, ikke en pædagogik for dem. Et lignende synspunkt formuleres af Heron & Reason (2001), der skelner mellem forskning ‘med’ og forskning ‘på’.

For det andet fremhæves det, at organisationer skal forandres indefra

---



---

og ikke udefra (“organizations and institutions are changed from the inside and not from the outside”). Eksterne aktionsforskere kan således ikke skabe forandringer for internt ansatte i organisationer.

For det tredje, at disse demokratiske aktionsforskningsprocesser ikke kan planlægges, men til stadighed vil være præget af spændinger mellem planlægning og emergens (“The process of democratization cannot be understood and planned as a production process”).

### **3. Analyse af to feltstudier**

Afsnit 3 analyserer og diskuterer to udvalgte NIDP-projekter ud fra de tre principper for organisatoriske aktionsforskningsprojekter, som vi nævnte ovenfor. Afsnittet stiller desuden to overordnede spørgsmål til den praktiske og teoretiske dimension af participation:

Er NIDP som praktisk bestræbelse udtryk for organisatorisk participation, demokratisk rationalisering eller er NIDP i praksis en kompliceret blanding af begge? Er det meningsfuldt at tale om demokrati i organisationer og forudsætte, at alle er lige, som det hedder i NIDP’s demokratiforståelse?

Er NIDP som teoretisk bestræbelse udtryk for de lokale lederes og arbejderes participation i forskningsprocessen? Bliver nogle inkluderede, mens andre bliver ekskluderede, eller er det mere kompliceret?

### **Det første feltstudie på Christiania Spigerværk**

#### **Valg af trådtrækkeriet som pilotprojekt**

Aktionsforskerne går i gang med det første feltstudie i 1964. Det konkrete formål er “å forbedre betingelserne for personlig medvirkning” i overensstemmelse med hypotesen om sammenhæng mellem indflydelse, positiv holdning og demokrati (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 39).

Projektet finder sted på Christiania Spigerværk i Nydalen (Marek, Lange & Engelstad, 1964; Thorsrud, Lange & Emery, 1965). Det er en jern- og metalvirksomhed, som laver jernbanesveller, armeret stål, stangstål, samt jern- og ståltråd. Man vælger at gennemføre et pilotprojekt i trådtrækkeriet, fordi der dér synes at være mulighed for forbedringer. Der er en bureaukratisk organisering af arbejdet i lange trådtrækker-linjer med hver mand ved sin bæk uden mulighed for at hjælpe hinanden ved nedbrud; der er individuel akkord og højt personalegennemtræk. Betingelserne for et participatorisk projekt med selvstyrende grupper synes derfor ikke at være de bedste (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 39).

---

Det er Fælleskomiteen, der tager initiativet til projektet og vælger Spigerværket af to grunde. For det første er værket et nationalt symbol på en virksomhed, der hidtil har klaret sig godt økonomisk, og som har et godt renommé. Omstillingen til en ny tid med øget udenlandsk konkurrence banker imidlertid på inden for branchen (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 38). En omorganisering af bureaukratiet synes således nødvendig. Den partipatoriske organisering i NIDP er tænkt som et svar på disse nye udfordringer. For det andet antager Fælleskomiteen, at det vil øge mulighederne for at udbrede projektets ide i den betydningsfulde jern- og metalindustri, hvis man starter med et industrielt fyrtårn som Spigerværket (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 37).

Forsøget planlægges til at vare tre måneder. Det støttes ikke blot af LO og NAF, men også af den lokale ledelse og den lokale fagforening. Der bliver desuden lavet en række aftaler med to grupper af arbejdere, som deltager i forsøget. Aftalerne handler om, at deltagerne ikke må opleve lønnedgang, at de vil få en bonus, hvis produktiviteten stiger, og at medlemskab af de delvist selvstyrende grupper er frivilligt.

#### **Forskerne laver socio-teknisk analyse og forslag til re-organisering af arbejdet**

Forskerne starter med at lave en socio-teknisk analyse. Den viser, at der er meget lidt kontakt mellem arbejderne/operatørerne, der står ved hver sin trådbænk. Denne organisering og det individuelle akkordlønsystem fremmer derfor ikke samarbejde og fleksibilitet. Ud fra denne analyse og den overordnede hypotese fremkommer forskerne med et forslag til en anden arbejdsorganisering, der handler om "delvis selvstyrte arbejdsgrupper" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 44). Forskerne kommer bl.a. med forslag til en ændret arbejdsmetode, således at operatørerne spreder sig på forskellige trådbænke, som de har et fælles ansvar for.

#### **Arbejdernes reaktioner på projektet**

På dette tidspunkt synes arbejderne ikke at have ejerskab til projektet. Det kniber således med frivillige (Thorsrud & Emery, 1970a): "*Det frivillige medlemskab i gruppene* viste seg å bli vanskelig å få til. Dette til tross for at tillitsmennene gjorde sitt beste for å finde frivillige" ( p. 47).

Den lokale tillidsmand vælger på et tidspunkt at tilkalde fagforeningsformanden for at skabe mere entusiasme for projektet. Det er åbenbart ikke nemt for de medvirkende arbejdere at forklare, hvad eksperimentet handler om:

Gruppemedlemmene fant det vanskelig å forklare hva det hele gikk ut på og hva fordelene skulle bestå i. Eksperimentets betydning for utvikling af

---

mer demokratiske arbeidsforhold i avdelingen gjorde ikke særlig inntrykk på flertallet av arbeiderne. De var imidlertid svært opptatt av å beskytte sine akkordfortjenester (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 53).

Senere nedsætter forskerne nogle forsøgsgrupper, som tager udgangspunkt i de trådbænke, som operatørerne allerede betjener. Efter en uges tid viser det sig, "at medlemmene i gruppene slett ikke betraktet seg som frivillige, men at de va blitt ved benkene rett og slett for å slippe for å flytte" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 47).

Deltagerne i forsøget sad desuden inden for et arbejdsområde, der var synligt for kolleger, der ikke deltog. I den sidste periode af projektet kommer folk i de to forsøgsgrupper under kritik fra deres kolleger, som mener, at de bryder akkorden (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 49).

### **Forskernes vurderinger af projektet**

På trods af disse vanskeligheder kan forskerne konstatere produktivitetsforbedringer i de to grupper, når de rigtige forsøgsbetingelser er til stede (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 58). Samtidig kan de efterhånden også observere en mere positiv holdning, som antaget i den overordnede hypotese. Det fremgår af de løbende interviews med arbejderne, at der begynder at komme mere positive vurderinger. De handler om en bedre fordeling af arbejdet inden for et skift, om mere kontakt med kollegerne, og om at tiden går hurtigere med den nye gruppeorganisering (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 56). En af arbejderne siger f.eks.:

Jo, jeg vil si det at det er absolut en fordel, etter min mening sånn som det er nå ... Det vil bli mere samarbeid mellem de folka som arbeider. Man kommer mer i kontakt med hverandre og diskuterer mer, og man har da en felles interesse for utfallet (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 59).

Samlet er det forskernes opfattelse, at ordningen med delvist selvstyrende grupper peger i den rigtige retning i forhold til den oprindelige antagelse om sammenhæng mellem indflydelse, positiv holdning og demokrati. Den nye gruppeordning synes – om end beskedent – at pege på bedre fordeling og mere variation i arbejdet, muligheder for læring, selvbestemmelse, anerkendelse og gensidig støtte, samt på fremtidsmuligheder, som ikke er snævert bundne til forfremmelse (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 66).

### **Participation fra oven**

Et mål med projektet er at sikre arbejderne mere indflydelse og at skabe bedre muligheder for samarbejde mellem dem. Selve projektet er imidlertid ikke lagt an på samarbejde mellem arbejdere og forskere. Projektet er

---

fastlagt af Fælleskomiteen, den lokale ledelse, den lokale fagforening og forskerne. De sidste har opstillet en hypotese, en teori og nogle metoder, der skal afprøves. Thorsrud & Emery (1970a) skriver eksempelvis om Christiania Spigerverk: "Vi fikk her i bedriftens trådtrekkeri prøvet ut forskningsmetodene og den hovedteori vi arbeidet ut fra" (p. 31).

Det betyder, at der bliver en bestemt arbejdsdeling mellem forskere og arbejdere, hvor forskerne afprøver på forhånd givne teorier og metoder på Spigerverket. Forskerne er udefrakommende teoretiske eksperter, der laver den socio-tekniske analyse og formulerer forslag til reorganisering af arbejdet i delvist selvstyrende grupper. Arbejderne bliver interviewet, men øjensynlig ikke direkte inddraget i denne proces.

Der er således ikke tale om forskningsmæssig participation, hvor arbejderne f.eks. bidrager med deres lokale viden om organisering af arbejdet på Spigerverket. Det er forskerne, der designer og gennemfører forskningsprocessen. De kommer med forslag til en angiveligt forbedret arbejdsorganisering ud fra teorier og metoder udviklet i England.

Det er derfor vores tolkning, at der er tale om en særlig form for participation, som bestemmes og indføres fra oven, dvs. at den er igangsat af forskerne og af ledelsen i fagforeningen og på virksomheden. Derfor har dette afsnit fået overskriften "participation fra oven". Det har været vanskeligt at finde eksempler, som beskrev, hvilken indflydelse arbejderne fik på den nye organisering af arbejdet og på forskningsprocessen.

Det forhold, at projektet er forskerdrevet, får betydning for kommunikationen mellem forskere og arbejdere. Den får karakter af information, diskussion og overbevisning snarere end af dialog og samproduktion af viden. Forskerne vil øjensynlig informere og overbevise arbejderne om rigtigheden af projektet. Det ser ud til at skabe problemer med opbakning og deltagelse i forsøget, således som det fremgår af arbejdnernes verbale og nonverbale reaktioner i dette citat:

*Igangsetting av prosjektet på gulvplanet var langt fra lett til tross for at vi hadde støtte fra fagforeningens og bedriftsledelsens toppledelse. Arbeiderne i avdelingen stilte seg tvilende til hele prosjektets betydning sett i et nasjonalt perspektiv ... Brosjyrer om denne saken lå uleste i garderobene ... De [arbeiderne] sa sig villige til å delta i forsøket nærmest fordi tillitsmennene gikk inn for det ... Mens prosjektlederen la frem informasjonen om prosjektet ... satt ca. 50 mann og stirret i gulvet eller så ut av vinduet (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 40).*

Forskerne har ikke selv praktiske erfaringer med selvstyrende grupper i en produktionsvirksomhed som Spigerverket. Det bliver derfor vanskeligt at vinde arbejdnernes tillid til, at forskerne kan fungere som faglige auto-

---

riteter. En af arbejderne formulerer det således i et interview med en af forskerne:

Grunnen til at jeg var skeptisk når det gjaldt gruppe, var kanskje det at dere var så veldig sikre på at det skulle gå, og jeg mente at dere ikke hadde praktisk erfaring, og jeg var veldig i tvil om dere hadde dekning for det dere sa (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 51).

Thorsrud & Emery (1970a) stiller selvkritiske spørgsmål til forskernes position som udefrakommende teoretiske eksperter, der bygger på udenlandske resultater og ikke på lokale erfaringer: "... på mange måter lot forskergruppen seg drive inn i en posisjon hvor de ble forsvarere av teoretiske synspunkter som vesentlig hadde støtte i utenlandske forskningsresultater" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 73).

Deres selvkritik bliver forstærket af, at den lokale forskningsleder er udlænding, at én forskningsleder er bosat i Trondheim, en anden i London, og at der derfor er interne sproglige kommunikationsproblemer mellem dem og arbejderne (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 75). Samtidig er der også modvirkende kræfter i det socio-tekniske system. Arbejderne er f.eks. vant til at blive oplært i at arbejde alene som operatører ved hver sin bänk med individuel akkord (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 73, 76).

Forskerne fremlægger åbent disse problemer. De dokumenterer dem i form af interviews med arbejdere, hvor de går tæt på den faktiske interaktion mellem forskere og arbejdere. Samtidig har vi overvejet, om det dengang var muligt at løse op for noget af den skepsis, de mødte ved at have taget et andet udgangspunkt? Kunne de f.eks. have spurgt arbejderne, om de ønskede forbedringer og i givet fald hvilke? Kunne de sammen med dem have bygget projektet op på et mere fælles grundlag? En sådan tilgang kunne måske have medført, at arbejderne havde bidraget med viden om f.eks. organisering af arbejdet, og at forskerne stillede spørgsmål ved begrænsningerne i deres egen position og viden som teoretiske eksperter. Men måske kunne sådanne spørgsmål ikke stilles i datidens mere autoritære organisatoriske hierarki?

I det næste eksempel fra Eidanger Salpeterfabrikker viser vi, at der bliver taget højde for nogle af disse kritikpunkter i den måde, projektet organiseres på.

---

## **Det fjerde samarbejdsforsøg på Eidanger Salpeterfabrikker, Norsk Hydro**

### **Baggrund og formål**

Det fjerde samarbejdsforsøg starter på Eidanger Salpeterfabrikker i 1966. Det overordnede formål med projektet er at nå frem til nogle “gunstige samarbejdsformer som kunne danne mønster for hele bedriftsorganisationen” (Thorsrud & Emery, 1970a). Mere konkret drejer projektet sig om:

- at arbejderne i højere grad skal lære at tage ansvar og vise initiativ
- at opbløde faggrænser
- at gøre de enkelte jobs mere personligt tilfredsstillende (p. 139).

Thorsrud & Emery (1970a) forstår især samarbejdsforsøget som et eksperiment i, hvordan en organisation kan gennemføre interne samarbejdsforsøg med hjælp fra eksterne specialister.

Eidanger Salpeterfabrikker ligger på Herøya ved Porsgrunn i Telemarken, hvor der er nem adgang til havet og dermed transport. Fabrikken blev grundlagt i 1929 af Norsk Hydro og var i 1960 Norges største industriarbejdsplads med 6.500 ansatte. I dag er fabrikken en historisk industripark. Fabrikken producerede kemisk gødning, dvs. kunstgødning, den såkaldte “fullgjødsel”, som bl.a. bestod af nitrogen, fosfor, kalium og svovl.

Under 2. verdenskrig blev fabrikken overtaget af tyskerne og bombet af de allierede med 57 døde til følge. Efter krigen overtog staten 45% af de tidligere, såkaldte ‘tyskeraktier’ i Norsk Hydro. Fra 1960’erne begynder nye teknologier og produkter at vinde frem, som skaber behov for ny viden og nye kompetencer og stiller større krav til selvstændighed, fleksibilitet og samarbejde på tværs af gamle faggrænser. LO fremhæver desuden, at der er behov for, at de gamle autoritære systemer og konfrontationer og kampe mellem ledere og medarbejdere bliver afløst af nye former for samarbejde (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 137).

Initiativet til forsøget kommer oppefra, dvs. fra fabrikkens ledelse, som har hørt om de første forsøg i NIDP. Det bliver også støttet af den norske arbejdsgiverforening, NAF, og af det norske fagforbund, LO, som har kontakt til den lokale fagforening på Herøya (p. 137).

### **Organisering af samarbejdsforsøg**

Samarbejdsforsøget foregår i afdelingen, der producerer kunstgødning. Den består af to fabrikker, en fabrik, som allerede fungerer, og en, som er under opbygning. Forsøgsområdet bliver afskærmet, til forskel fra forsøget på Spigerværket, for at sikre ro omkring projektet. Der bliver givet tilla-

---

delse til at eksperimentere med organisering, arbejdsfunktioner og løn inden for projektets rammer, men arbejderne kan ikke opnå varige fordele gennem projektet (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 141).

Til forskel fra forsøget på Spigerverket bliver der nedsat en lokal fremdriftsgruppe, som består af:

- Lederen af produktionsafdelingen
- En repræsentant fra den lokale fagforening
- En tidligere værkfører (førstemann) fra den fabrik, som allerede er i funktion
- Tre repræsentanter fra hhv. personaleafdelingen, Norsk Hydros hovedkontor i Oslo og forskningsinstitutionen AFI i Oslo.

Så vidt vi kan se, er ufaglærte og faglærte arbejdere ikke direkte med i fremdriftsgruppen, men repræsenterede af fagforeningen. Initiativet til projektet og organiseringen af det peger således i retning af, at der er tale om en form for demokrati fra oven, hvor beslutninger træffes af ledelsen, af ledelsesudpegede samt af fagforeningen, uden at en direkte inddragelse af arbejderne på gulvet bliver italesat på dette tidspunkt i projektet (Thorsrud & Emery, 1970a).

Fremdriftsgruppen er en nyskabelse sammenlignet med det første projekt på Christiania Spigerværk. Vi tolker den som udtryk for en læreproces, hvor forskerne forsøger at skabe lokal forankring. Fremdriftsgruppen får til opgave at undersøge en ny arbejdsorganisering, præget af en større grad af involvering med fokus på:

- en mindre skarp opdeling af jobs
- en fladere organisationspyramide
- en bedre integration af produktion og vedligehold (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 140; 1970b, p. 195).

Disse tanker om organisering ligger i forlængelse af de tidligere nævnte synspunkter om 'overcapacity of functions' fra Tavistock-studierne i de engelske kulminer (kap. 4).

### **Participation som drøftelse af forslag og tovejskommunikation**

Allerede fra starten af forsøget lægger fremdriftsgruppen vægt på løbende at informere om projektet. Det sker i form af forskellige møder: informationsmøder for alle ansatte i afdelingen, hvor f.eks. principper for selvstyrende grupper, den ny organisering og de nye jobs bliver diskuteret; daglige morgenmøder, hvor fabriksledelsen, arbejdsledere og repræsentanter for timelønnede mødes; og almene møder med information om



---

produktion, bonus og personalemæssige anliggender. Fremdriftsgruppen besøger også hyppigt fabrikkerne for at sprede information og for at opdage, kanalisere og løse problemer (p. 144).

Thorsrud & Emery (1970a) skriver, at især morgenmøderne betød: "At samtlige ansatte [kunne] ... drøfte forslag om tekniske forandringer med linjeledelsen. Dersom forslagene aksepteret, noe som ofte skjer, resulterer dette som regel i hurtig iverksettelse af tiltakene" (p. 144).

Det ser således ud til, at arbejderne participation i organisering af projektet bliver praktiseret som en form for løbende drøftelse af forslag. Undervejs i processen er der eksempler på, at problemer bliver løst lokalt og forslag ændret som følge af pres fra arbejderne. Et konsulentprojekt om en form for rationalisering bliver f.eks. stillet i bero.

Dette tyder på, at kommunikation ikke blot praktiseres som en envejsproces fra en aktiv fremdriftsgruppe til en passiv gruppe af arbejdere, men som en tovejsproces, hvor også arbejderne har mulighed for at give information og feedback og løbende påvirke processen. Det forekommer os at være et relativt nyt syn på kommunikation tidspunktet taget i betragtning (Eisenberg, Goodall & Tretheway, 2010), hvor et mere traditionelt kommunikationssyn opfatter parterne som enten afsendere eller modtagere. På Eidanger Salpeterfabrik ses de derimod angiveligt som aktive kommunikatorer, men med forskellig beslutningskompetence. Det ser også ud til, at der i mindre grad er tale om overbevisning og i højere grad om samtale, hvis vi sammenligner med den kommunikation, der blev praktiseret på Spigerverket mellem forskere og arbejdere. Det peger på, at forskerne positionerer sig anderledes på Spigerverket gennem en højere grad af inddragelse af lokal viden. Vi har dog ikke fundet udskrifter fra faktiske høringer, som kan dokumentere denne tolkning.

### **Aktionsprogram**

På baggrund af disse møder udarbejder fremdriftsgruppen sammen med linjeledelsen, specialister og efterhånden også operatørerne forslag til jobbeskrivelser og til nogle retningslinjer for den nye organisation. I første omgang tager forslaget udgangspunkt i teknologien. Senere bliver de psykologiske forhold, som f.eks. kollegiale relationer og tryghed, inddraget. Forslagene handler om:

- at skifteholdene skal have kompetence til selv at varetage vedligeholdelsesopgaver
- at skifteholdene skal bemannes tilstrækkeligt, så de også kan klare høje arbejdsbelastninger uden at tilkalde hjælp.
- at organisering af skift skal laves i grupper med henblik på at sikre større fleksibilitet til forskel fra, at hver mand har sine faste opgaver,

- 
- at den faglige oplæring af operatører skal forbedres, fordi procesarbejde er vanskeligt (Thorsrud & Emery, 1970a, pp. 145-46).

Forslagene bliver betragtet som "arbejdshypoteser" i et aktionsprogram, som senere bliver drøftet med erfarne procesarbejdere, ledere, specialister i proceskontrol, ansatte i produktion og vedligehold samt forskere, der er tilknyttet projektet (p. 146). Fremdriftsgruppens arbejde synes at være en undersøgende proces, hvor man søger at indoptage bidrag fra flest mulige til forskel fra forskningsprocessen på Spigerverket (p. 147). Samtidig peger forslagene også her i retning af selvstyrende grupper med 'overcapacity of functions' for at sikre mest mulig fleksibilitet.

Den undersøgende proces ser også ud til at omfatte den træning på jobbet, der sker i tilknytning til projektet. Thorsrud & Emery (1970a) skriver, at man ændrer træningen. Det skal ikke længere være top-down-undervisning i teori og efterfølgende kobling til praksis. I stedet praktiseres bottom-up-undervisning, hvor man går fra praksis og arbejdernes erfaringer til teori, ligesom man gjorde på Harwood:

Skolens folk er etter hvert blitt overrasket over hvor langt man på denne måten kommer selv med folk som er langt oppe i årene. Det at man i opplærings-situasjonen viser respekt og interesse for personlig oparbeidet erfaring, har også skapt en helt annen holdning til det å lære (p. 151).

Set i forhold til samtiden var der formentlig tale om en ny form for erfaringsbaseret pædagogik i industrien, hvor man anerkendte arbejdernes lokale erfaringer som produktive. Det var formodentligt også nyt, at ledere fungerede som lærere og elever i træningen.

### **Participation i forskningsprocessen**

Thorsrud & Emery (1970a) skriver, at forskerne kun sagde ja til at deltage i projektet, fordi Fælleskomiteen mellem LO og NAF støttede det, og fordi det også havde interesse uden for Norsk Hydro (s. 135).

I dette projekt har forskerne en mindre fremtrædende rolle til forskel fra Spigerværket (Thorsrud & Emery, 1970a). De bidrager med en skabelon til en socio-teknisk analyse, selv om de ikke har en færdig teknik til at lave den (p. 167). De fungerer som idégivere og kritikere, der f.eks. med vilje fremsætter forslag, der kan virke urealistiske for erfarne arbejdere for at provokere til nytænkning. De laver også en kontinuerlig indsamling af data. Den omfatter interviews med henblik på at kortlægge, hvilke betingelser der skal være til stede for, at et projekt som dette kan fungere (p. 172).

Det ser således ud til, at forskerne på Eidanger Salpeter positioner sig anderledes i forhold til arbejderne end på Spigerverket. De fungerer ikke

---

længere primært som eksterne, teoretiske eksperter, der kommer med socio-tekniske analyser og designforslag. De optræder snarere som djævlens advokater, der stiller spørgsmål og forstyrrer processen med at implementere de mål, der er givet fra oven, om selvstyrende grupper, opblødning af faggrænser, osv. (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 146).

Forskerne konkluderer, at tre betingelser skal være til stede, hvis forsøg som disse skal lykkes. Det skal støttes af topledelsen. De delvist selvstyrende grupper må løbende tilpasse sig og leve op til omgivelsernes krav. Ledelse og tillidsmænd må samarbejde med sammenslutninger af professionelle fagfolk og med uddannelses- og forskningsinstitutioner (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 172-73).

Vi har ikke kunnet finde informationer om, hvorvidt arbejderne bidrager til forskningsprocessen. Vi ved heller ikke, om og i givet fald hvordan fremdriftsgruppen gør det. Forsøget tyder på, at participation i forhold til forskningsprocessens teoretiske dimension kun omfatter forskerne, selv om de, som nævnt ovenfor, positionerer sig anderledes end på Spigerverket.

### **Resultater og evaluering**

Samarbejdsforsøget i det afskærmede område på Eidanger Salpeterfabrik resulterer i bedre integration af produktion og vedligehold, hvor der før var en klar arbejdsdeling mellem de to områder. Faglærte arbejdere fra vedligehold begynder at arbejde i de nye selvstyrende grupper, og gruppen løser selv f.eks. rengørings- og vedligeholdelsesopgaver. Det gør de for at undgå ventetid og produktionsstop, f.eks. i forbindelse med rengøring. Det resulterer også i større fleksibilitet og mere uddelegering, hvor grupper eller enkeltpersoner, f.eks. operatører, har mulighed for at påtage sig større ansvar. Dette fører til udvikling af flere kompetencer, træning på jobbet og mulighed for at få faglig hjælp hos kolleger. Det sidste bidrager til tryghed.

Det ser således ud til, at forsøget lykkes med de formål, som oprindeligt blev formuleret. Tre måneder efter afslutning af forsøget fremhæver arbejderne, at projektet især har ført til mere variation og indhold i arbejdet, til bedre muligheder for læring og personlig udvikling samt til flere muligheder for selv at træffe beslutninger og tage ansvar. Den lokale fagforening siger, at forsøget har bidraget til at løse flere problemer lokalt og har skabt større engagement blandt tillidsfolk og medlemmer. Koncernledelsen fremhæver, at produktionen nu også handler om at skabe resultater gennem brug af menneskers ressourcer (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 165-66).

Flere af de medvirkende nævner, at et projekt som dette ikke kan køres efter en på forhånd given metode. En overingeniør siger f.eks., at der ikke

---

kan gives en kgebogsopskrift på samarbejdsprojekter. Forandringsprocesser kræver tid og en vis form for idealisme (p. 171).

Efter forsøget bliver fremdriftsgruppen nedlagt, og den lokale afdeling i fagforeningen får ansvaret for at fastholde resultater. Samtidig bliver der afholdt korte, interne seminarer i Norsk Hydro samt i NAF og i LO med henblik på at sprede forsøget. Her er det fabrikkens egne folk, der fortæller om forsøget. Vi har ikke fundet tilstrækkelige kilder til at konkludere, om samarbejdsforsøget skabte varige resultater på Eidanger Salpeterfabrikker.

## **4. Et demokratisk paradoks?**

### **Indledning**

NIDP er blevet opfattet som del af et paradigmeskift fra bureaukratisk kontrol med fokus på teknisk og økonomisk effektivisering til delvist selvstyrende grupper, der også har fokus på læring, psykologiske jobkrav og demokratisering (Thorsrud & Emery, 1970; van Beinum, 1997). I afsnit 4 og 5 diskuterer vi, om der er tale om et paradigmeskift. Det gør vi ved at undersøge nogle grundlæggende antagelser om participation i aktionsforskningsprocessens teoretiske og praktiske dimension i NIDP.

### **Fra udefrakommende teoretiske eksperter til lokale fremdriftsgrupper?**

I det første projekt på Spigerverket var det forskerne, som lavede den socio-tekniske analyse. Arbejderne fik status som informanter i forskningsprocessen. Vi karakteriserede i afsnit 3 denne forskerdrevne proces som participation fra oven. Denne tilgang fremkaldte skepsis hos nogle af arbejderne, som vist i afsnit 3.

I det fjerde projekt på Eidanger Salpeterfabrikker forsøgte forskerne at tage højde for disse problemer. Det var ikke længere dem, der alene lavede den socio-tekniske analyse og fremlagde et program for re-organisering af arbejdet. Dette arbejde overgik nu til en lokal fremdriftsgruppe. Den lavede den socio-tekniske analyse, kom med forslag til reorganisering af arbejdet og søgte at involvere arbejderne på gulvet i form af løbende høringer og diskussioner.

Samtidig var det fortsat forskerne, der lavede de løbende evalueringer og undersøgte betingelserne for, om et samarbejdsprojekt som dette kunne lykkes. Thorsrud (1976) skriver om dette skift, at forskerne hverken var "tjenere eller privilegerede akademikere". Målet om at indføre selvstyrende grupper var givet på forhånd af ledelsen i virksomheden, de faglige organisationer og forskerne. Thorsrud & Emery (1970a) skriver f.eks., at det

---

er virksomheds- og fagforeningsledere, der skal fastlægge rammerne for en højere grad af participation i det industrielle demokrati: "... [her] var det vigtig at de rette bedriftsledere og fagforeningsledere ble ... enige om på forhånd om hvilke forandringer på arbejdsplassen som ville være i tråd med deres opfatninger og meninger om industrielt demokrati" (p. 15).

Tilsyneladende synes det også bestemt af forskerne, at der skulle gennemføres en indledende socio-teknisk analyse. Fremdriftsgruppen synes således især at være inddraget i implementeringen af denne strategi. Strukturen i det demokratiske paradoks ændres således ikke.

## **5. Participation mellem demokratisering og effektivisering**

### **Indledning**

Afsnit 5 diskuterer kapitlets andet formål om participation i den praktiske dimension. Det argumenterer for, at de sociale aspekter og psykologiske jobkrav, som er inspireret af STS-tankegangen, også bliver til midler for effektivisering og ikke alene kan ses som del af en demokratiseringsbestræbelse.

I dette afsnit stiller vi derfor fire grundlæggende spørgsmål om, hvordan indflydelse bliver håndteret i den praktiske dimension i de norske samarbejdsprojekter. Alle fire spørgsmål handler om definitionsmagt, dvs. om in- og eksklusion:

- hvad er formålet med indflydelsen, og hvem bestemmer, at projekterne søsættes?
- hvem bestemmer, hvad indflydelse indebærer psykologisk?
- hvem bestemmer, hvad indflydelse indebærer organisatorisk i den daglige organisering af arbejdet?
- hvad indebærer indflydelsen konkret, dvs. hvor går dens muligheder og grænser?

Vi diskuterer disse fire spørgsmål konkret i forhold til erfaringerne fra Christiania Spigerværk og Eidanger Salpeterfabrikker. Vi inddrager desuden to andre projekter. Det ene er et feltforsøg på Hunsfos fabrikker i Kristiansand (1964-68), som er det andet forsøg i Samarbejdsprojektet. Det andet projekt går ud over Samarbejdsprojektet og er en længere forsøgsrække inden for skibsfart, der starter i 1966. Vi har medtaget de to sidste projekter for at undersøge, om vores konklusioner om NIDP også gælder for dem.

---

### **Hvad er formålet med øget indflydelse: Indfrielse af psykologiske jobkrav, effektivisering eller begge dele?**

Fælleskomiteen for NIDP forventede, som tidligere nævnt, at de gode resultater med den nye arbejdsorganisering ville sprede sig til andre virksomheder. Det skete kun i begrænset omfang. I 1966 får forskerne bag NIDP henvendelser fra arbejdsgiverorganisationer og fagforbund inden for skibsfart, der har hørt om pilotprojekterne. Det fører til en lang forsøgsrække inden for skibsfart (Sætra, 2015). En henvendelse fra Skibsfartens Arbejdsgiverforening (SAF) sætter f.eks. gang i et projekt på Høegh Mistral, som er et skib under opbygning. Projektet finansieres af SAF, rederiet Leif Høegh & Co. A/S og Norges Teknisk-Naturvidenskabelige Forskningsråd.

Forskerne stiller nogle betingelser til projektet. Det skal ligge i forlængelse af forsøgsprojekterne i NIDP; det skal drives af arbejdsgiverforeningen og fagforeningerne i fællesskab, og det skal praktiseres som feltstudier (Roggema og Thorsrud, 1974, p. 11). Roggema & Thorsrud, der står for forskningen, ønsker at bygge videre på erfaringerne fra NIDP's første og anden fase. Indholdsmæssigt bygger skibsprojektet på tidligere erfaringer med de seks psykologiske jobkrav, der var blevet udviklet i Samarbejdsprojektets anden fase, og på den almene hypotese om sammenhæng mellem mere indflydelse, positiv holdning og mere demokrati fra Samarbejdsprojektet. De seks psykologiske jobkrav handler om:

- behovet for variasjon og innhold i jobben,
- behovet for stadig læring (ikke bare engangsopplæring),
- behovet for å treffe selvstendige beslutninger, i hvert fall på noen områder i egen arbeidssituasjon,
- behovet for gjensidig støtte og anerkjennelse blandt medmennesker i arbeid,
- muligheter for å se sammenheng mellom det man gjør i arbeidet og det som betyr noe utenfor arbeidet,
- muligheten for å se jobben som ledd i en ønskverdig fremtid (ikke bare gjennom forfremmelser) (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 18).

Thorsrud & Emery (1970a) understreger, at skibsprojektet ikke skal forstås som endnu et effektiviserings- eller rationaliseringsforsøg:

Når vi *ikke* ser forsøket som en effektivisering av driften av skip, er det fordi dette altfor ensidig har vært spørsmål om økonomisk-teknisk effektivisering. Hvis vi skal få gode helhetsløsninger, må vi også bruke andre sett av kriterier ved siden af de tekniske og økonomiske – nemlig sociale og psykologiske kriterier. Disse nye kriterier kan gi oss mål på

---

hvor godt det sociale systemet virker. De seks jobkravene vedrørende variasjon, læring, medvirkning, osv. blir derfor grunnleggende i forsøksvirksomheten (p. 167).

I citatet argumenterer Thorsrud og Emery (1970a) ud fra et socio-teknisk perspektiv for, at det er nødvendigt at bruge både tekniske/økonomiske og sociale og psykologiske kriterier. De psykologiske jobkriterier skal bruges til at undersøge, hvor godt et system virker. I en tekst fra samme år taler Thorsrud og Emery (1970b) om, at en virksomheds succes afhænger af, om den er et socio-teknisk og ikke bare et teknisk system: "It is generally recognized, however, that the enterprise's success depends on whether it works as a socio-technical system rather than simply as a technical system with replaceable individual employees" (Thorsrud & Emery, 1970b, p. 192).

Samtidig bruger forskerne løbende økonomiske argumenter. Pilotorganisationerne i de fire Samarbejdsprojekter bliver valgt, dels fordi de ikke klarer sig godt økonomisk, dels fordi de bliver vigtige i fremtidens Norge (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 39). Skibsprojekternes aktualitet begrundes ved at henvise til generelt øgede udgifter til mandskab (p. 18). Forskerne foretager desuden løbende målinger i feltforsøgene. De handler både om indfrielsen af de seks psykologiske jobkrav og om ændringer i effektivitet og produktivitet (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 58, 66). Den økonomiske begrundelse ser således ud til også at gælde mere generelt.

En mulig fortolkning er derfor, at den socio-tekniske tænkning gør participation til involvering og de psykologiske jobkrav til midler og dermed NIDP og skibsprojekterne til eksempler på organisatoriske effektiviseringsprojekter i demokratiske klæder. Vi kunne imidlertid også læse Thorsrud & Emerys (1970a, 1970b) argumentation omvendt. I så fald er der ikke tale om traditionelle effektiviseringsforsøg, fordi der også indgår psykologiske og sociale forhold (de psykologiske jobkrav) på lige fod med de økonomiske.

Det undrer os, at Thorsrud & Emery som systemisk tænkende forskere ikke eksplicit diskuterer, om der er en sammenhæng mellem øget indtjening baseret på effektivisering i organisationer og brug af psykologiske jobkrav. Betyder det f.eks., at opfyldelsen af psykologiske jobkrav er et middel til en mere moderne og tidssvarende måde at tjene penge på? Og/eller at psykologiske jobkrav fremmer demokrati på arbejdspladser og i samfundet i øvrigt?

### **Hvem bestemmer, hvad indflydelse indebærer psykologisk?**

Arbejderne bliver ikke spurgt om, hvad de ønsker at forbedre på Christia-

---



---

nia Spigerverk. Forskerne har også problemer med at få arbejderne gjort interesserede i det næste feltforsøg. Det foregår i perioden 1964-68 på Hunsfos fabrikker, som er en træmasse-, cellulose og papirfabrik, der ligger noget nord for Kristiansand. Det første problem handler om den måde, hvorpå forskerne kommer ind i fabrikken. De laver en aftale om projektet på samme måde, som de gjorde på Spigerverket, dvs. med fabriksledelsen og fagforeningen. Forskerne får indtryk af, at arbejderne har stærke traditioner for at klare sig selv. Arbejderne synes at opleve forskerne som udenforstående, og forskerne får derfor svært ved at vinde deres tillid: "Forskerne fikk snart følelser av at det ikke ville bli lett for en utenforstående at 'vinne tillit'" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 80).

Forskerne fremlægger også her deres model for delvist selvstyrende grupper med psykologiske jobkrav. For hver enkelt af disse krav er det primært forskerne, der peger på nogle konkrete forslag til aktioner og reorganiseringer (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 86).

Ligeledes er der tale om en arbejdsdeling mellem forskerne og arbejderne med hensyn til organisering af arbejdet. Det er forskernes teoretiske viden, der i de første forsøg danner grundlag for forslag til aktioner, ikke arbejderne erfaringsbaserede viden. Arbejderne opfatter forskerne som fremmede eller udefrakommende kloge Åge'r, som kommer med nogle præfabrikerede modeller fra England til ændrede psykologiske jobkrav og ændrede arbejdsformer i form af delvist selvstyrende grupper:

Til tross for all den muntlige og skriftlige informasjon som var gitt gjennom bedritsorganisasjon og fagforening, og alle de formelle og uformelle diskusjoner som var ført, skulle det snart vise seg at avdelingens folk ikke så på aksjonsprogrammet som sitt eget. En hel del av informasjonen fra forskerne hadde irritert p.g.a. språkbruken og fordi de naturlig nok ble sett på som fremmede "forståsegpåere" (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 91).

I det fjerde projekt på Eidanger Salpeterfabrikker danner de psykologiske jobkrav ligeledes udgangspunkt for forsøget på at skabe et bedre samarbejde mellem arbejderne (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 163). Samtidig ser det ud til, at forskerne har lært af de første tre pilotprojekter. Sammen med lokale partnere nedsætter de, som nævnt, på Eidanger Salpeterfabrikker en lokal fremdriftsgruppe, som undersøger en ny organisering af arbejdet.

Det samme gentager sig tilsyneladende, da forskerne starter det første skibsprojekt på Høegh Mistral i 1969. Skibet vælges, fordi det er under opbygning. Det giver bedre mulighed for at skabe "alternative organisationsformer" (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 26).

Forskernes principielle holdning forud for dette forsøg lyder: "Forskerne gikk ut fra at forandringer i arbeidslivet så langt det er mulig bør

---

igangsettes og gjennomføres av dem som selv står i arbeidssituasjonen” (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 13).

Besætningen bliver imidlertid først orienteret om forsøget, da den kommer om bord. En af dem siger i et interview: “Jeg oppfatter det hele som et nytt rasjonaliseringsforsøk” (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 39). Den første tur bliver præget af afmønstring, som især skyldes frustration over forsøget (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 57, 81). Senere bliver projektet mødt med stigende tilfredshed hos alle parter (p. 170, 181).

I praksis viser det sig, at der ikke er nogen repræsentanter fra matroser og menige maskinfolk i den fremdriftsgruppe, der bliver nedsat (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 26). Den etableres uden for den almindelige organisering på skibet og sorterer under rederiets driftsdirektør. Kaptajnen, maskinchefen, overstyrmanden og lederen af rederiets oplæringsafdeling er medlemmer af gruppen. Sidstnævnte er projektkoordinator. AFI’s projektleder deltager i hovedparten af møderne (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 26). Vi undrer os derfor, når Roggema & Thorsrud (1974) skriver, at alle implicerede medvirkede: “Det viktigste har vært å få frem *hvordan man kan arbeide med nye problemstillinger gjennom medvirkning fra alle som berøres*” (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 196)

En central del af projektet handler om, at fremdriftsgruppen bliver enige om at etablere en fælles dagligstue med bar. De afviser dog en fælles messe (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 27). Besætningen betragter den fælles dagligstue som et vigtigt tiltag (p. 53). Den virker understøttende for sammenholdet på skibet (p. 102). Den opfattes af flere som det eneste positive ved forsøget (p. 75). Dagligstuen bliver i praksis snarere mandskabets end officerernes rum (p. 135). Der bliver indført en fælles messe senere på fire andre Høegh-skibe (p. 161). Her overvejer man også en ændring af de forskellige lukaf-forhold, som fysisk udstiller hierarkiet. Det bliver dog opgivet, da skibet næsten er færdigbygget (p. 192).

Det er vores tolkning, at der på den ene side er tale om nogle radikale og fremsynede, demokratiserende tiltag. På den anden side synes de at blive gennemført som demokrati fra oven. Initiativet til Samarbejdsprojektet kom oppefra, dvs. fra arbejdsgiverne, fagforbundet og forskerne. Denne tendens viste sig også i organiseringen af de konkrete samarbejdsforsøg, hvor det frem til forsøget på Eidanger Salpeterfabrikker var ledelsen på fabrikken og i fagforeningen, der formulerede projektet. Den samme tendens gør sig gældende i skibsprojekterne, hvor det er SAF (skibsfartens arbejdsgiverforening), den lokale ledelse på skibene og en repræsentant fra AFI, der definerer projektets indhold.

---

### **Hvem bestemmer, hvad indflydelse indebærer organisatorisk?**

De ansatte på gulvet, på dækket eller i maskinen synes således ikke at have haft indflydelse på de psykologiske jobkrav, selv om det er dem, der skal have mere indflydelse. Det samme synes at gøre sig gældende mht. organiseringen af arbejdet.

Den nye organisering synes overalt at handle om tre grundlæggende karakteristika: en mindre skarp opdeling af arbejdsfunktionerne (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 140; 1970b, p. 195), et lavere hierarki (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 140) og organisering af arbejderne i delvist selvstyrende grupper. Disse træk bliver tilsyneladende formuleret uafhængig af de forskellige lokale forhold, der er i de enkelte organisationer:

#### **En mindre skarp opdeling mellem arbejdsfunktionerne**

Dette sker i overensstemmelse med princippet om 'overcapacity of functions'. Det betyder i praksis jobudvidelse og/eller jobrotation. Det indebærer, at den enkelte arbejder, operatør eller besætningsmedlem bliver trænet i at varetage flere funktioner. Det kan skabe bedre samarbejde, som vi så på Spigerverket. Det kan betyde øget horisontal kommunikation f.eks. ved, at data går direkte fra operatør til operatør fremfor at skulle op over næste ledelseslag eller ved, at nye selvstyrende grupper selv løser rengørings- og vedligeholdelsesopgaver, således som vi så det på Eidanger Salpeterfabrikker (Thorsrud & Emery, 1970b, p. 195). I Høegh Mistral-forsøget kaldes det selvregulering (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 179). Selvregulering består i, at matroserne kan tage beslutninger i fællesskab uden at skulle spørge opadtil. Det betyder også, at den tidligere skarpe opdeling mellem vedligehold og produktion ophæves ved, at operatørerne trænes i selv at varetage vedligeholdelsesfunktioner (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 159). Reparatørfunktionen nedlægges eksempelvis som selvstændig funktion på Høegh Mistral (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 187).

I forsøget på Høegh Mistral kaldes denne participatoriske bestræbelse for en "kombinert besetning" (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 30), dvs. mandskab, der både kan varetage opgaver på dæk og i maskinen. Den socio-tekniske analyse har tilsyneladende ikke været organiseret participatorisk. Matroser og maskinfolk er f.eks. ikke blevet spurgt om, hvordan de kunne ønske at organisere arbejdet. Det viser sig efterfølgende, at maskinfolkene gerne vil arbejde på dæk, men ikke omvendt. Matroserne vil godt arbejde med teknik i maskinrummet, men de opfatter det som degradering at skulle gøre rent og male i maskinen (Roggema og Thorsrud, 1974, p. 121). Det kunne pege på, at der er tale om redesign fra oven.

---

### **Et lavere hierarki**

Et lavere hierarki kan betyde, at værkførererne får udvidet deres 'span of control', således at de bliver nødt til at uddelegere mere (Thorsrud & Emery, 1970b, p. 195). Det indebærer, at de går fra at være problemknusere til i højere grad at blive koordinører (Thorsrud & Emery, 1970a, pp. 158-59). Denne udvikling finder ikke sted i det første projekt på Christiania Spigerværket. I det fjerde samarbejdsprojekt på Eidanger Salpeterfabrikker begynder værkførere og operatører at få større ansvar. I nogle af de senere skibsprojekter (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 187) bortfalder værkførerfunktionen, dvs. bådsmandsfunktionen.

### **Organisering af arbejderne i delvist selvstyrende grupper**

Vores analyser peger indtil videre på en dobbelthed. På den ene side synes bestræbelserne på at indføre selvstyrende grupper indholdsmæssigt at være en radikal fornyelse af arbejdsorganiseringen, især når vi tager den historiske kontekst og tidspunktet i betragtning.

På den anden side synes der at være tale om participation eller demokrati, der overvejende er indført fra oven, og som ikke medtænker de lokale kontekster. Et centralt spørgsmål bliver derfor, hvad der ligger i at være delvist selvstyrende grupper.

### **Hvad indebærer indflydelse konkret?**

På feltforsøget på Eidanger Salpeterfabrikker udfolder indflydelsen sig bl.a. gennem daglige morgenmøder med deltagelse fra fabriksledelse, værkførere og et par repræsentanter for de timelønnede, som skiftes til at gå til møderne (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 144). Indflydelse i de delvist selvstyrende grupper synes her overvejende at have karakter af, at arbejderne kan komme med forslag, som der tages beslutning om i fremdriftsgruppen eller på højere niveauer i hierarkiet.

På Høegh Mistral handler indflydelse om at være med til at tage beslutninger om metoder eller midler til at effektuere allerede trufne beslutninger eller allerede skabte rammer. Det drejer sig med andre ord om medbestemmelse vedrørende implementering på det operationelle niveau. Det hedder f.eks. at "takten i forandringerne m.h.t. innredning og romdisponering bør så langt som mulig settes av de seilende selv" (Roggema & Thorsrud, 1974, p. 192). Andre steder taler forskerne om, at matroser og maskinfolk er blevet mere inddraget i planlægning, koordinering og opfølgning på opgaver. Det har ført til mere læring end på et traditionelt skib (p. 168). I et interview fra 1973 omtaler kaptajnen dette forhold som selvstændighed og som et særtræk ved Høegh Mistral-projektet (p. 198).

---

I afsnittet om “Konklusioner” nedenfor vender vi tilbage til en opsamling på forskningsprocessens teoretiske og praktiske dimension.

## 6. Diskussion af NIDP som anvendt forskning

Vi har nu diskuteret kapitlets to første formål om participation i aktionsforskningsprocessens teoretiske og praktiske dimension. På den baggrund diskuterer vi videnskabsteoretisk karakteren af den aktionsforskning, der bedrives i NIDP-regi.

I overensstemmelse med en forståelse af aktionsforskning som kontekstualiseret forskning understreger Thorsrud og forskere tilknyttet NIDP, at man ikke blot kan anvende den samme teori i en ny kontekst. Det hedder f.eks. om Eidanger Salpeterfabrikker, at “samarbejdsforsøg ikke kan gennemføres ved, at man køber en pakke med opskrifter og løsninger” (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 167). Ideen om delvist selvstyrende grupper skulle således ikke forstås som en færdig model, men som noget foreløbigt, dvs. som det bedste forskningen var nået frem til på det givne tidspunkt (Thorsrud & Emery, 1970a, p. 20). Thorsrud (1977, p. 411-412) understreger også, at forskningsprocessen ikke kan planlægges på forhånd, men at den må ses som en emergerende læreproces. NIDP-forskningen synes også at få karakter af emergent læring og metodeudvikling f.eks. i form af fremdriftsgrupper og lokale høringer.

Grundlæggende er det vores tolkning, at der i praksis er tale om en forståelse af aktionsforskning som anvendt forskning, som er baseret på en bestemt arbejdsdeling mellem forskere og partnere. Det er forskerne, der kommer med en teori om delvist selvstyrende grupper fra England, som appliceres i Norge. Det er også forskerne, som ønsker at afprøve nogle på forhånd givne hypoteser om en sammenhæng mellem indflydelse, positivitet og demokrati, og nogle på forhånd formulerede, psykologiske jobkrav. Ledelse og arbejdere synes ikke at have haft indflydelse på valg og udvikling af teori og metode. Enkelte steder fremstilles forsøgene også som anvendt forskning. Det er f.eks. tilfældet på Spigerverket, hvor det hedder, at “virksomhedernes ledelse skal afprøve (prøve ut) de nye principper”, ligesom forskerne selv skal afprøve metoder og teori ((Thorsrud & Emery, 1970a, p. 27, 31). Det samme gør sig gældende i forhold til skibsforsøgene, hvor Roggema & Thorsrud (1974) skriver: “Vi foreslo en *strategi for forandring* som går ud på å bruke feltforsøg og anvendt forskning til å “føle seg fram” i ønskelig retning, i et miljø i rask forandring” (p. 13).

Det er forskerne, der bestemmer formål og undersøgelsesdesign, hvorefter de selv undersøger resultaterne af deres interventioner, som vi har set gennem analyserne. Vi ser ikke ansatser til partecipatorisk forskning

---

---

(Elden, 1986), hvor arbejderne på gulvet, på dæk og i maskinen bliver inddraget i forskningsprocessen. Vi hører f.eks. ikke om samtaler, hvor arbejdere fungerer som medundersøgere. De får grundlæggende status som informanter i forskernes eksperimenter. De giver f.eks. feedback på, hvorfor de ikke bakker op om projektet, som det var tilfældet på Christiania Spigerværket og Hunsfos fabrikker.

Der synes ikke at være tale om aktionsforskning som en kombination af forskning, aktion og participation (Greenwood & Levin, 1998; Heron & Reason, 2001, 2008). Samlet set fremstår forskningsprocessen i Samarbejdsprojektet derfor som anvendt forskning 'på' snarere end som forskning 'med'. Vi forstår Samarbejdsprojektet og skibsprojekterne som en form for aktionsforskning, der kombinerer aktion og forskning. Samarbejdsprojektet kommer til at fremstå som et organisationsudviklingsprojekt karakteriseret ved anvendt forskning med løbende udvikling af design.

Analysen af de to feltforsøg på Spigerværket og på Eidanger Salpeterfabrikker viser, at aktionsforskning som anvendt forskning løbende skaber problemer i interaktionen mellem forskere og arbejdere. Forskere får vanskeligt ved at komme ind i fabrikkerne. De bliver mødt med skepsis.

Undervejs i processen sker der en løbende metodeudvikling. Forskerne ændrer også deres måde at positionere sig på i forhold til arbejderne. Vi forstår forskernes positionering som en konsekvens af deres brug af aktionsforskning som anvendt forskning. Det er forskerne, der definerer hypoteser, design og psykologiske jobkrav, som de ønsker at afprøve i de forskellige organisationer. Det positionerer dem øverst i en hierarkisk relation til arbejderne. Vi forstår ændringen i måden at positionere sig på gennem projekterne som et forsøg på at ændre relationerne i en mere ligeværdig retning, som åbner op for inddragelse af lokal viden.

Grundlæggende rejser NIDP-projekterne ikke spørgsmål, om og hvordan viden kan samskabes undervejs i en forskningsproces. Det var måske heller ikke muligt at stille dette spørgsmål dengang. Et muligt svar på dette spørgsmål kunne have betydet to radikale ændringer:

Det ville for det første have betydet et brud med opfattelsen af aktionsforskning som anvendt forskning. Det kunne måske have ført til udvikling af en mere dialogisk forståelse af vidensproduktion i aktionsforskningsprojekter, som ikke kun var baseret på aktion og forskning, men på en kobling af aktion, forskning og participation. Set i forhold til samtiden var udvikling af partipatorisk aktionsforskning sparsom såvel i Norge som internationalt. Den udvikling kom først i gang i Europa og USA i 1990'erne bl.a. hos Greenwood & Levin (1998), Heron & Reason (2001, 2008) m.fl.

Det ville for det andet have stillet spørgsmål ved forskernes magtposition som øverst i et videnshierarki som dem, der alene definerede dagsordenen

---



---

for forskningsprocessen. Det er vores vurdering, at denne diskussion stadig er tiltrængt inden for organisatorisk aktionsforskning.

## **7. Konklusioner**

Kapitlet har to formål, som vi vender tilbage til i denne konklusion. Først konkluderer vi på forskningsprocessens teoretiske dimension, dernæst på den praktiske.

Overordnet set ændrer projekterne sig især på to måder: De inddrager i stigende grad lokal viden og erfaringer i fabrikkerne gennem oprettelsen af de såkaldte fremdriftsgrupper til gennemførelse af strategien. Forskerne positionerer sig desuden anderledes.

Samtidig er der forhold, der forbliver uændrede. Generelt er der tale om en begrænset form for participation i forskningsprocessens teoretiske dimension både i det første og det fjerde projekt. På Spigerverket, hvor arbejdere kun havde høringsret, var de udelukkede fra at deltage direkte i undersøgelsesprocessen. Deres rolle var at deltage i afprøvningen af forskernes på forhånd givne hypotese, teorier og program for redesign.

På Eidanger Salpeterfabrikker kan brugen af fremdriftsgruppe forstås som en form for participation mht. at undersøge og lave program for den praktiske reorganisering af arbejdet. Fremdriftsgruppen kan siges at fungere som en form for lokale medundersøgere i forskningsprocessen. Arbejderne deltager, som nævnt, kun i høringer og diskussioner. Hverken på Spigerverket og Eidanger Salpeterfabrikker bliver arbejderne inviteret til at deltage som lokale medundersøgere i forskningsprocessen.

I Samarbejdsprojekterne er der således en arbejdsdeling mellem samarbejdspartnere og forskere mht. participation i den teoretiske dimension. Forskningsprocessen kan ikke karakteriseres som participatorisk, selv om kredsen af lokale aktører som medundersøgere ser ud til at blive udvidet i det fjerde forsøg. De har ikke indflydelse på det teoretiske grundlag, formål, design, evaluering og formidling af projektet.

Det er derfor vores tolkning, at Samarbejdsprojekterne rummer et demokratisk paradoks. Det handler om en modsætning mellem indførelse af delvist autonome, selvstyrende arbejdsgrupper, demokrati og samarbejde på den ene side og den måde, forskningsprocessen foregår på, som et demokratisk projekt fra oven på den anden side. Van Beinum (1997) taler om en form for "påtvunget demokrati".

I løbet af projekterne vokser der en læring frem. Det ser ud til, at forskerne får en større forståelse for betydningen af at inddrage lokal viden (Thorsrud, 1976). Set i forhold til samtiden kan denne læring betragtes som radikal, hvis den f.eks. sammenlignes med udbredte indlæringsteorier fra samme periode, hvor mennesker blev forstået som passive modtagere,



---

f.eks. i den såkaldte tankpasserpædagogik. På den anden side savner vi, at der bliver stillet spørgsmål ved de måder, forskere udøvede magt på, især når vi tager Thorsruds socialpsykologiske baggrund i betragtning.

Det andet formål handlede om forskningsprocessens praktiske dimension. På den ene side vurderer vi, at der er tale om et paradigmeskift fra bureaukratisk kontrol til delvist selvstyrende grupper. Det fremstiller sig som en bevægelse fra kontrol til samarbejde, fra alene at have effektivisering som mål til også at omfatte meningsfuldt arbejde og læring. På den anden side forekommer det os, at det nye paradigme gennemføres som påtvungen selvbestemmelse af forskerne og de lokale virksomheder.

Det er derfor vores overordnede kritiske tolkning, at NIDP ser ud til at virke som en ny effektiviseringsbestræbelse. De psykologiske og sociale dimensioner ser ud til at blive gjort til midler. Der bliver etableret et teknisk system, som også er socialt, dvs. et socio-teknisk system. Participation synes at blive transformeret til involvering. Denne vurdering inddrager kun den kritiske dimension i vores empatisk-kritiske tilgang. Hvis vi inddrager en empatisk forståelse af NIDP i forhold til den samtidige historiske kontekst, så fungerer NIDP-projekterne i organisationer, hvor der tidligere havde været en hierarkisk og autoritær ledelsesstil, som formentlig var organiseret ud fra tayloristiske principper. NIDP-projekterne havde et bredt perspektiv, hvor de ikke kun fokuserede på teknisk-rationelle systemer, men også på social-psykologiske. NIDP-projekterne byggede desuden på et bredt samarbejde på tværs af NAF, LO og lokal ledelse. De satte sig på demokrati både på arbejdspladsen og i samfundet. De praktiserede emergent bottom-up-læring, som brød med traditionel envejspædagogik. Set i forhold til den historiske kontekst var der tale om radikale fornyelser.

## Refleksioner

I dette kapitel har vi argumenteret for, at NIDP repræsenterer en form for anvendt forskning, der gennemføres som et demokratisk paradoks. Vi hævder, at forskernes magtposition viser sig ved, at de ikke problematiserer den teori, de tager i anvendelse. I dette tilfælde bliver den anvendte forskning altså en del af det demokratiske paradoks. Spørgsmålet er, om vores argumentation er valid.

Det er vores tolkning, at NIDP-forskerne har en bestemt teori, der er givet på forhånd. Vi bygger vores tolkning på, at forskerne i vid udstrækning bruger teorien fra Tavistock-undersøgelserne i de engelske kulminer. I alle fald kan vi ikke se afgørende forskelle. Forskerne taler desuden selv om "anvendt forskning" og om at ville "afprøve" teorien.

Svagheden ved vores tolkning er, at vi ikke kan vide, om NIDP-forskerne taler om anvendt forskning, fordi de befinder sig i en kontekst, hvor

---

teorier skal kunne bruges og skabe resultater. Vi kan heller ikke vide med sikkerhed, at teorien ikke blot har status af en hypotese, således at afprøvningen kunne indebære en falsifikation. Samtidig skriver forskerne selv, at “samarbejdsforsøg ikke kan gennemføres ved, at man køber en pakke med opskrifter og løsninger.” De præsenterer teorien som noget foreløbigt og hævder, at forskningsprocessen ikke kan planlægges. De taler om at “føle seg fram”.

Denne refleksion retter sig ikke imod at bruge anvendt forskning i organisatoriske aktionsforskningsprojekter. Vores kritik handler om, at det er uklart, om NIDP anvender teorien som noget på forhånd givet eller gør den til genstand for undersøgelse.

Passer det, at NIDP-projekterne kan tolkes som et demokratisk paradoks? Der er en række argumenter, som taler imod denne tolkning. NIDP-forskerne fremlægger selv dokumentation for nogle af begrænsningerne i deres tilgang, f.eks. manglende opbakning og tillid blandt arbejdere og matroser. Forskerne ser også ud til at lære af forløbet i de første projekter, således at de ændrer deres metodiske tilgang og måden at positionere sig på. Det kunne tyde på, at NIDP-forskerne selv var på vej til at formulere nogle modsætninger i deres projekt.

Der er samtidig en række forhold, som peger på, at tolkningen af NIDP-projekterne som udtryk for et demokratisk paradoks holder. Menige på gulvet, på dækket eller i maskinen får ikke direkte indflydelse i de lokale fremdriftsgrupper i nogen af projekterne. Forskerne dokumenterer, som nævnt, den manglende opbakning, men de spørger ikke overordnet, om den kunne hænge sammen med deres forskningsmæssige tilgang, hvor de anvender på forhånd givne hypoteser og teorier. De spørger heller ikke, om og hvordan deres adgang, som går gennem arbejdsgiverforeninger og fagforeninger, påvirker deres resultater.

Det peger på, at selv om NIDP-forskerne ser ud til at være på vej til at formulere nogle modsætninger i deres projekter, så stiller de ikke grundlæggende spørgsmål ved den måde, de udøver magt på. Set i forhold til samtiden indfører de radikale, demokratiske projekter, som giver genlyd. Set ud fra et nutidigt perspektiv bliver magtudøvelsen ikke problematiseret. Der er derfor både argumenter for og imod vores tolkninger.

## Litteraturliste

- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Tretheway, A. (2010). *Organizational communication*. New York, NY.: Bedford/St. Martins.
- Elden, M. (1986). Sociotechnical Systems Ideas as Public Policy in Norway: Empower-

- 
- ing Participation Through Worker-Managed Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(3), 239-255.
- Elden, M. (1979). Three generations of work-democracy experiments in Norway: Beyond socio-technical systems analysis. In C. L. Cooper & E. Mumford (Eds.). *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe* (pp. 227-257). Westport Conn.: Greenwood Press.
  - Emery, F. & Trist, E. (1973). *Towards a Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*. London: Plenum Press.
  - Engelstad, P. (1970). *Teknologi og sosial forandring på arbeidsplassen: Et eksperiment i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
  - Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Middlesex: Penguin Books.
  - Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research*. London: Sage.
  - Herbst, Ph. C. (1976). *Alternatives to hierarchies*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
  - Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 366-380). London: Sage.
  - Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: Sage.
  - Knudsen, K. & Bloch-Poulsen, J. (1979). *Arbejdskamp – Arbejdsret. Det fagretslige systems udvikling i Danmark*. København. Politisk revys forlag.
  - Langslet, L.R. (1963). Young Marx and alienation in Western debate. *Inquiry*, 6, 317.
  - Levin, M. (2006). Action Research in Norway. In K. Aa. Nielsen & L. Svensson (Eds.). *Action Research and Interactive Research. Beyond practice and theory* (pp. 170-178). Maastricht: Shaker.
  - Marek, J., Lange, K., Engelstad, P. (1964). *Wire Mill of the Christiania Spigerverk: Report I*. Industrial Democracy Project. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning, Norges Tekniske Høgskole.
  - Moldaschl, M. (2001). From team ideology to sustainable work systems. A paradigmatic critique of work design and a new perspective. *Concepts and Transformation*, 6(2), 173-194.
  - Moldaschl, M. & Weber, W.G. (1998). The "Three Waves" of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work. *Human Relations*, 51(3), 347-388.
  - Naschold, F. (1993). Organization Development: National programmes in the context of international competition. In F. Naschold, R. E. Cole, B. Gustavsen & H. Van Beinum (Eds.). *Constructing the New Industrial Society* (pp. 3-119). Van Gorcum, Stockholm: Arbetslivscentrum.
  - Reime, L. M. (1997). Samarbeidsprosjektet LO/NAF og debatten om bedrifts-demokratiet. *Arbeiderhistorie*, 132-144. Oslo: LO media.
  - Roggema, J. & Thorsrud, E. (1974). *Et skip i utvikling. Hoegh Mistral-prosjektet*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
  - Stenersen, Ø. (1977). Samarbeidslinjen blir til. Om LO's planleggningsvirksomhet under krigen. *Tidsskrift for arbeiderbevegelsens historie*, 2, 65-86.
  - Sætra, G. (2015). The Internalization of shipboard space and communities. A historiographical study of Norwegian owned shipping 1939-2014. *The International Journal of Maritime History*, 27(2), 250-267.
  - Thorsrud, E. (1978) Democracy at work and perspectives on the quality of working life in Scandinavia. *International Studies of Organization & Management*, 8(1/2), 59-81.
  - Thorsrud, E. (1977). Democracy at Work: Norwegian Experiences with Nonbureaucratic Forms of Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), 410-42.
-

- 
- Thorsrud, E. (1976). Democratization of Work and the Process of Organizational Change. *International Journal of Sociology*, 6(1), 76-104.
  - Thorsrud, E. & Emery, F. (1970b). Industrial Democracy in Norway. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(2), 187-196.
  - Thorsrud, E. & Emery, F. (1970a). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Experimententer i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
  - Thorsrud, E., Lange, K. & Emery, F. (1965). *Feltforsøk ved Christiania Spigerverk. Samarbeidsprosjektet, 2*. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning, Norges Tekniske Høgskole.
  - Trist, E. (1981). *The Sociotechnical Perspective: the Evolution of Sociotechnical Systems as a conceptual Framework and as an Action Research Paradigm* (pp. 19-75). New York: Wiley & Sons.
  - Van Beinum, H. (1997). On participative democracy. In F. Emery, H. Murray, & E. Trist (Eds.). *The social engagement of social science: a Tavistock anthology*, vol. III. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
  - Ødegaard, L. A. (1967). *Samarbeidsprosjektets Fase B. Feltforsøk ved Nobø fabrikk A/S. Feltforsøk ved Nobø fabrikkers avdeling i Hommelvik. Samarbeidsprosjektet 3*. Trondheim: Norges Tekniske Høgskole. Institutt for industriell miljøforskning.

---

## KAPITEL 6

# DEMOKRATISKE DIALOGER

## - Dialogkonferencer i Norge og Sverige i 1980'erne

### Hvad og hvorfor

Kapitel 6 handler om demokratiske dialoger. De er kernen i nogle nationale organisationsudviklingsprojekter i Norge og Sverige fra starten af 1980'erne. Projekterne er en fortsættelse af det norske industrielle demokratiprojekt, som vi beskrev i kapitel 5. Industrielt demokrati forstås ikke længere som indførelse af en ny arbejdsorganisering i form af delvist selvstyrende grupper, men som de ansattes deltagelse i en særlig forandringsproces. Den består grundlæggende af demokratiske dialoger, hvor de ansatte selv skal være med til at definere problemer, mål og handlinger i udviklingen af deres organisation. Demokratiske dialoger anlægger således ikke et strukturelt, men et processuelt perspektiv. De forstår ikke participation som deltagelse i selvstyrende grupper, men i demokratiske dialoger. Det opfatter vi som en participatorisk fornyelse. Det er ikke længere forskerne, der skal fortælle medarbejdere og deres nærmeste ledere, hvordan de bedst organiserer deres arbejde. Det er forskerne, der skaber rammer for en proces, hvor medarbejdere og ledere selv skal finde frem til, hvad der fungerer bedst for dem, og hvordan de kan fortsætte den organisatoriske læring.

Kapitlet søger at vise, hvad dette processuelle perspektiv betyder i praksis på baggrund af en analyse af et eksperiment på en svensk fabrik. Hvilken grad af participation har medarbejdere og lokale ledere på aktionsforskningens praktiske og teoretiske dimension? Har de medindflydelse eller medbestemmelse på den praktiske forandringsproces? Hvordan deltager de i den teoretiske undersøgelse af forandringsprocessen? Det diskuterer kapitlet i forhold til begreber som deliberation, dialog, magt og organisationskommunikation.

Demokratiske dialoger bygger i starten på Habermas' forståelse af dialog, som ideelt beror på, at alle er lige og vil bøje sig for det bedste arguments "besynderligt tvangfrie tvang". Kapitlet diskuterer, om en sådan forståelse er anvendelig i en organisatorisk sammenhæng.

Vi håber, at kapitlet vil inspirere til at overveje især disse spørgsmål i forhold til egne aktionsforskningsprojekter:

---

Hvordan dokumenterer man aktionsforskningsprocesser? Processerne er flygtige. Ligesom f.eks. skuespil kan de ikke gentages i nøjagtig samme version. Hvilke valg foretager vi for at fastholde, dokumentere og analysere disse processer? Hvem beskriver, hvordan processerne forløb? Hvem har fortolknings- og definitionsmagt til at fortælle 'historien' om et projekt? Den slags spørgsmål bliver centrale, hvis vi vil vise, hvordan et projekt forløber, og ikke blot fortælle om det.

Er der tale om en mono- eller tværfaglig problemstilling? Aktionsforskningsprojekter går ofte på tværs af forskellige teoretiske discipliner og fagområder. De problemer, der undersøges, kan sjældent afgrænses til et enkelt fagligt område. Det rejser spørgsmål om, hvilke muligheder og begrænsninger aktionsforskeres faglige horisonter har. Kan problemstillinger forstås ud fra ens egen faglige baggrund? Eller må vi arbejde tværfagligt for at forstå de problemer, vi undersøger ved f.eks. at inddrage partnere med andre faglige kompetencer?

Hvad betyder ens værdier i praksis? Vi håber, at kapitlet vil inspirere til at kaste et kritisk blik på egne buzzwords og værdier. Mange aktionsforskere taler f.eks. om demokratisering og dialog. I dette kapitel er et centralt plusord 'demokratisk dialog'. Det viser sig at betyde flere ting. På den ene side indebærer det f.eks., at alle – medarbejdere, ledere og aktionsforskere – er lige. På den anden side er de ikke alle med til at beslutte, om der skal igangsættes et forandrings-/aktionsforskningsprojekt, eller hvad formålet skal være.

## 1. Baggrund

Demokratiske dialoger er en fortsættelse af NIDP (Norwegian Industrial Democracy Project). I udviklingen af industrielt demokrati havde NIDP, som tidligere nævnt, en række diskutabile karakteristika:

- forskerne fungerede i de første projekter som eksterne eksperter, der ud fra socio-tekniske analyser kunne fortælle de ansatte i organisationerne, hvilken arbejdsorganisering der ville virke bedst for dem
- forskerne havde fokus på participation som struktur, dvs. et redesign af organisationen i retning af delvist selvstyrende grupper
- forskerne havde tendens til at implementere en generel teori således, at delvist selvstyrende grupper fik karakter af et universelt svar, uafhængigt af om der var tale om jernindustri, skibsfart osv.
- forskerne havde – trods store bestræbelser – ikke større succes med at udbrede resultaterne til andre virksomheder.

Disse forhold får i AFI en ny generation af aktionsforskere på banen i de

---

---

næste årtier. Det er bl.a. Gustavsen, Engelstad, Eikeland og Pålshaugen (Eikeland & Finsrud, 1995). De skaber den anden fase i udviklingen af industrielt demokrati, der har fokus på demokratiske dialoger. Der er ikke en klar opdeling mellem den første og anden fase, hverken i tid eller personkreds. Der er snarere tale om en tidsforskydning med et vist person-sammenfald. Engelstad er f.eks. aktiv både i den socio-tekniske og i den demokratiske dialogfase. Den ny tendens udfolder sig i både Norge og Sverige. Den understøttes af, at arbejdsmarkedets parter i begge lande i 1982 indgår aftaler om, at arbejderne skal have større medindflydelse (Engelstad, 1995, p. 163). Parterne beslutter at igangsætte og støtte en række projekter, der sigter mod "increasing value added by means of broad participation" (Pålshaugen, 2002, p. 165). I Norge viser det sig i AFI's Netværksprogram for Bedriftsutvikling (1981-91), også kaldet AFI-programmet. I Sverige i Karlstad-programmet (1986-92) lokaliseret ved Høgskolan i Karlstad i Sverige, som er tilknyttet LOM-programmet (Ledelse, Organisation, Medbestemmelse) (Engelstad, 1995, p. 161).

### **Fra struktur til proces**

I en introduktion til udviklingen af aktionsforskning i Norge beskriver Levin (2006) skiftet fra den socio-tekniske til den demokratiske dialog tilgang således:

The original socio-technical approach invited to a strong expert dominance. Methods and conceptual models were advocated and controlled by the researchers, and even if the intention was to invite broad participation, the methodological apparatus was quite limited in terms of participation ... At WRI, the focus soon was turned towards large-scale conferences (p. 173).

Formålet med de demokratiske dialoger eller "large-scale" dialogkonferencer er at bringe ansatte fra alle niveauer i en eller flere organisationer sammen. De skal selv definere de organisatoriske problemer, komme med forslag til at igangsætte handlinger og følge op på dem. Det er angiveligt de ansatte selv, som undersøger, hvad de ønsker, der skal forandres. Der sker øjensynlig et skift fra brug af eksterne, socio-tekniske eksperter til internt ansatte, når det handler om at formulere lokale problemer og komme med udkast til løsning af dem (Elden, 1986, p. 243). Participation handler således om de ansattes deltagelse i demokratiske dialoger.

Dialogforståelsen er især i starten udviklet ud fra Habermas' (1981) kommunikationsteori, som opfatter dialog som et ideal præget af en åben og herredømmefri samtale (Gustavsen, 2001; Gustavsen & Engelstad,



---

1986). Senere kommer andre inspirationskilder som f.eks. den ældre Wittgenstein, Foucault, konstruktivisme og pragmatisme (Pålshaugen, 1998, 2002, 2004; Shotter & Gustavsen, 1999; Toulmin & Gustavsen, 1996).

Elden (1986) beskriver den nye tendens som udtryk for et skift fra empowerment forstået som struktur til empowerment som proces. Empowerment handler ikke længere om at være med i en delvist selvstyrende gruppe, men om at deltage og lære i en demokratisk dialog:

The common purpose of these methods was the creation of ways in which workers could study and change their own organizations ... for the first time, inquiry and change were controlled by participants rather than by those representing a higher authority – that is, by higher-level managers or sociotechnocrats (p. 243).

Gustavsen (2011) beskriver udviklingen fra empowerment som struktur til proces på denne måde:

- From an emphasis on implementation (of something given “from before” or “from outside”) to an emphasis on the local learning and local constructivism
- From a split between demonstration and diffusion to a merger of demonstration and diffusion
- From single organizations to various configurations of organizations as the prime unit of change
- From single source to multisource learning
- From initiatives for change directed primarily towards conditions internal to each organization, to initiatives directed primarily towards relationships between organizations
- From an emphasis on “leading edge cases” to an emphasis on lifting the middle
- From a material to a communicative perception of autonomy
- From psychological forces to institutional expressions of “the good work” (pp. 472-73).

Gustavsen forstår således empowerment som en mangfoldig læreproces, der bliver konstrueret i relationerne mellem flere organisationer. Han anlægger her et konstruktivistisk og kommunikativt perspektiv på processen, der fokuserer på det gode arbejdsliv.

---

## Deltagelse i demokratiske dialoger på arbejdspladser

I den oprindelige NIDP-tankegang var industrielt demokrati knyttet til indflydelse i form af delvist selvstyrende grupper. I den ny fase handler industrielt demokrati, ifølge Gustavsen (2011), om at deltage i åbne, demokratiske dialoger på arbejdspladser:

There is of course no sharp dividing line between this [material] perception of autonomy and a way of looking at autonomy that links it more strongly to the notion of free communication, or the ability to participate in open workplace dialogues (p. 477).

Gustavsen & Engelstad (1986) forstår industrielt demokrati i demokratiske dialoger som et processuelt, generativt eller kommunikativt begreb: "In this interpretation, the concept of industrial democracy becomes identical to *generative capacity*, or the general ability of people to *develop* solutions to problems of technology and organization" (p. 104).

Pålshaugen (2002) taler om et skift fra en mere repræsentativ til en mere participatorisk forståelse af demokrati. I den participatoriske udgave betyder demokrati, at de ansatte deltager i løbende dialoger på arbejdspladsen. Deres forslag til forbedringer kan indgå som en mulig kvalificering af de beslutninger, som efterfølgende tages i de almindelige samarbejds- og ledelsesorganer.

Ifølge Gustavsen (2011) bliver betydningen af denne forskel mellem det materielle, strukturelle eller repræsentative og det kommunikative og processuelle stigende i moderne vidensorganisationer. I en vidensorganisation kan man, efter hans opfattelse, ikke have én centralt fastlagt standard. Her må man lave lokalt, participatorisk demokrati. Det handler om, at de ansatte på forskellige niveauer i hierarkiet selv skal være med at skabe de ønskede forbedringer i retning af det, de forstår som et godt arbejde:

The key event in this context was the introduction of the agreements on development, where the need to focus on work organization, co-operation, and local leadership was emphasized, without the parties centrally arguing certain forms of organizations being better than other forms. Instead, they followed up on the principle behind participative design – to see to it that all concerned could become part of the process – and introduced, in this context, communicative instruments such as a certain kind of conference (p. 477).

Principielt har demokratiske dialoger således fokus på participatoriske processer, lokal læring og ledelse snarere end på på forhånd givne generelle løsninger som f.eks. selvstyrende grupper.

---

## 2. Formål og disposition

I dette kapitel undersøger vi, hvilket syn på participation, der kommer til udtryk i de demokratiske dialoger i perioden fra 1981 til ca. 1992.<sup>9</sup> Det gør vi ved at fokusere, på hvem og hvad der bliver inkluderet, og hvem og hvad der bliver ekskluderet.<sup>10</sup> Mere konkret spørger vi:

Hvem deltager og træffer beslutninger i demokratiske dialoger, og hvilken form for deltagelse er der tale om?

Hvordan forholder demokratiske dialoger sig til spørgsmål om magt, dissensus og backstage processer? Er en habermasiansk dialogforståelse brugbar i en organisatorisk sammenhæng, og hvilken forståelse af dialog og kommunikation er der i øvrigt tale om?

Hvordan foregår samarbejdet mellem organisationsmedlemmer og forskere, og hvilken rolle spiller forskningen i demokratiske dialoger?

### Formål

Kapitlet har tre formål:

Det *første* formål har fokus på organisatorisk participation. Hvordan deltager medarbejdere og ledere i aktionsforskningsprocessens praktiske dimension? Her viser vi, at demokratiske dialoger indebærer, at medarbejderne kan komme med forslag. Beslutninger om forandringsprocesser og om medarbejdernes forslag hertil bliver taget i de almindelige ledelsesfora, herunder i samarbejdsudvalg. Organisatorisk participation betyder således, at der er tale om medindflydelse, ikke om medbestemmelse, om deliberation, ikke om decision.

Det *andet* formål har fokus på participation i forskning. Hvordan deltager medarbejdere og ledere i aktionsforskningsprocessens teoretiske dimension? Her argumenterer kapitlet for, at medarbejdere og ledere deltager i processer, som er designet af aktionsforskere. Processerne består i det væsentlige af demokratiske dialoger, der bl.a. finder sted på dialogkonferencer. Disse dialoger, der er organiseret af forskerne, synes ikke at være til dialog. I den oprindelige NIDP-bevægelse var strukturen med delvist selvstyrende grupper ikke til dialog med ledelse og medarbejdere. I begge til-

---

9 Vi beskæftiger os primært med den tidlige fase i demokratiske dialoger, hvor en habermasiansk dialogforståelse gør sig gældende. Det betyder, at vi har fravalgt at diskutere en konstruktivistisk dialogforståelse, som især Pålshaugen (1998, 2002, 2004) har argumenteret for.

10 Vores fokus på participation som en in- og eksklusionsproces bygger på vores tidligere forskning, hvor vi har forstået participation som en magtmekanisme (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011, 2013, 2014).

---

fælde synes der således ikke at blive stillet spørgsmål ved forskernes brug af definitionsmagt. Det partipatoriske paradoks synes at være flyttet fra struktur til proces. I stedet for en bestemt struktur med selvstyrende grupper anvendes en bestemt proces med demokratiske dialoger.

Det *tredje* formål handler om at problematisere anvendelsen af en habermasiansk dialogforståelse i organisationer. Kapitlet argumenterer for, at der er tale om en konsensusforståelse, der antager, at alle er lige. Hierarki, magt og strategisk kommunikation, som karakteriserer organisationskommunikation, synes at blive ekskluderet i demokratiske dialoger. Kapitlet viser på denne måde især den ene pol i bogens sjette synspunkt om, at participation udfolder sig i spændingsfeltet mellem konsensus og dissensus.

For at indfri de tre formål har vi valgt at analysere sprogbrugen i de 13 dialogiske diskursregler, som demokratiske dialogkonferencer bygger på (se afsnit 6). Vi ville have foretrukket at analysere den faktiske kommunikation og interaktion i demokratiske dialoger; men vi har ikke kunnet finde videooptagelser, lydbånd, udskrifter eller referater af samtaler, som dokumenterer, hvordan demokratiske dialoger foregår i praksis.

Endelig drøfter kapitlet om den form for aktionsforskning, der udøves gennem demokratiske dialoger, kan ses som anvendt sociologi eller som anvendt sprogfilosofi, og om der er tale om forskning. Kan man tale om participation, hvis en teori alene inddrages som instrument, dvs. hvis den ikke indgår i en dialog med praksis, der kunne problematisere den?

Undervejs inddrager vi praktiske eksempler fra vores egne aktionsforskningsprojekter til at diskutere alle tre formål.

## **Disposition**

Kapitlet er disponeret i ni afsnit:

Afsnit 1 beskriver baggrunden for demokratiske dialoger.

Afsnit 2 præsenterer kapitlets formål, synspunkter og disposition.

Afsnit 3 beskriver, hvordan demokratiske dialoger bliver organiseret som en trefasemodel, der omfatter forankring, projektudvikling og institutionalisering.

Afsnit 4 analyserer nogle eksperimenter, der fandt sted på AST-fabrikken i Storfors i Värmland, Sverige i tilknytning til det såkaldte LOM-program i perioden 1988-90.

---

Afsnit 5 diskuterer kapitlets første formål. Det handler om participation i forskningsprocessens praktiske dimension. Det diskuterer participation som medindflydelse og deliberation og som medbestemmelse og decision.

Afsnit 6 diskuterer kapitlets andet formål. Det handler om participation i forskningsprocessens teoretiske dimension og om forskernes definitions-magt.

Afsnit 7 diskuterer kapitlets tredje formål. Det handler om en problematisering af anvendelsen af en habermasiansk dialogforståelse i organisationer.

Afsnit 8 drøfter overordnet, hvordan man kan karakterisere demokratisk organisatorisk aktionsforskning.

Til sidst sammenfatter vi kapitlets konklusioner og reflekterer over holdbarheden af dets argumenter og vægtningen af forholdet mellem empati og kritik i dette kapitel (afsnit 9).

### **3. Organisering af demokratisk dialogiske udviklingsprocesser**

#### **Formål med dialoger**

Gustavsen & Engelstad (1986) beskriver demokratiske dialogkonferencer som nye former for participation og måder at forandre arbejdslivet på. Konferencerne er baseret på arbejds erfaringer med bred deltagelse af ledere og medarbejdere fra en eller flere organisationer samt forskere. Konferencerne bliver organiseret efter en trefaset model, der omfatter: Forankring, Udviklingsorganisation og Institutionalisering (Engelstad, 1995; Pålshaugen, 1998). Demokratiske dialoger indgår som en central del i alle tre former for organisering.

Formålet med demokratiske dialogkonferencer er ikke at finde frem til organisatoriske løsninger på interne problemer i de medvirkende organisationer (Pålshaugen, 1998). Formålet præsenteres lidt forskelligt afhængig af forfatter:

Gustavsen & Engelstad (1986) skriver ud fra en Habermas-inspireret forståelse af dialoger, at demokratiske dialoger er et forsøg på at skabe generative processer præget af bred participation og læring. Gustavsen (2011) formulerer det således: "While the road to new forms of work organization originally was seen as the implementation of new criteria for job design, the ideas dominating today focus on learning, broad participation and a strong link between productivity and innovation" (p. 463).

---

Pålshaugen (1998) skriver ud fra et konstruktivistisk perspektiv, at demokratiske dialoger har et diskursivt formål. De kan bidrage til at reorganisere diskurser i organisationer. Det kan f.eks. ske ved at organisere processer, som kan få ledelse og arbejdere til at tale sammen på nye måder og dermed bidrage til at igangsætte nye aktiviteter:

Rather than trying to bring to light or construct models that simulate 'solutions' of organizational problems in a certain enterprise, such as a factory, from within the social scientific discourse on work organizations, one tries to organize a new type of discourse between management and workforce with the aim of inspiring concrete suggestions about new forms of organization and practical activity in the enterprise. The establishment of such a new type of discourse may be called a reorganization of the discourse in the enterprise (p. 21).

Disse to definitioner af demokratiske dialoger viser, at både Gustavsen, Engelstad og Pålshaugen giver sprog, kommunikation og dialog en central placering.

### **Organisering som en trefaset proces**

Alle forsknings- og udviklingsprojekter inden for denne tilgang er baseret på demokratisk dialog og bred deltagelse (Engelstad, 1995, p. 162). Projekterne følger denne model:

- Forankring
- Projektudvikling, også kaldet Udviklingsorganisation
- Institutionalisering

### **Forankringsfasen**

Forankringsfasen består af to dele: en rekrutterings- eller projektudviklingskonference for udvalgte deltagere og en dialogkonference for ansatte i en eller flere organisationer.

Rekrutteringskonferencer omfatter et begrænset antal deltagere. Udvalgte ledere, fagforeningsrepræsentanter, nøglepersoner fra forskellige organisationer samt forskere mødes. De skal forberede en dialogkonference, der afholdes senere for alle ansatte i den eller de medvirkende organisationer (Engelstad, 1995).

Det er forskelligt, hvem der deltager på de efterfølgende dialogkonferencer. I nogle tilfælde følger man det såkaldte "vertical slice" principle" (Gustavsen & Engelstad, 1986, p. 107). Her mødes 4-10 personer fra en

---

virksomhed med et tilsvarende antal personer fra 4-6 virksomheder inden for samme branche eller region for at drøfte bestemte problemer og forbedringsønsker. Personerne repræsenterer tre lag i hierarkiet. De mødes senere på to opfølgende konferencer fordelt over to år (Gustavsén & Engelstad, 1986).

I andre tilfælde omfatter dialogkonferencer alle medarbejdere og ledere (Pålshaugen, 2002). Her bliver man således ikke længere repræsenteret af kolleger. I det følgende fokuserer vi på denne form for dialogkonference.

Dialogkonferencer foregår forskelligt. Typisk er der plenum for alle ansatte efterfulgt af gruppeseancer med opfølgende plenum. Spørgsmålene handler om: “*What are the main problems of this enterprise?*” og “*What would you like the enterprise to look like in the future?*” (Pålshaugen, 1998, p. 181). Der er tale om en række af dialoger, der særligt defineres gennem deres emne og deres deltagerkreds: “... it may be said that the framework of a dialogue conference is formed by *what* is discussed and by *who is doing the discussion*” (Pålshaugen 1998, p. 30).

Konferencerne består ofte af 3-5 sessioner med parallelle gruppedrøftelser og efterfølgende plenum (Engelstad, 1995). Den første session foregår typisk i egen afdeling. Den handler især om, hvad afdelingen ser som “en ønskelig fremtid”, “dagens forhindringer” og “mulige løsninger” (Engelstad, 1995, p. 194). Derefter drøftes emner parallelt i et antal undergrupper, som organiseres ud fra forskellige principper. Disse sessioner vurderes til at udgøre kerneindholdet i dialogkonferencerne og tager ca. to tredjedel af tiden (Engelstad, 1995, p. 195).

Konferencerne forløber ofte efter denne model:

Konferenceledelsen giver korte instruktioner om det emne, der skal diskuteres i undergrupper, om principperne for diskussionen, og om den skiftende gruppeinddeling. Principperne for gruppediskussioner beskrives f.eks. således i Johansson-Hidén (1994, p. 77):

Spelregler för grupparbetet:

- Alla deltar i diskussionen, låt ordet gå runt bordet då och då, så att alle får säga sin mening.
- Utgå i diskussionen från era arbetserfarenheter. Allas erfarenheter är lika värda.
- Försäkra er ofta om att ha förstått varandra genom att ställa uppföljningsfrågor.
- Ni behöver inte bli eniga inom gruppen. Olika ståndpunkter kan redovisas.



---

## Redovisningen

- Redovisa diskussionen i punktform på OH-film.
- Utse presentör för kort redovisning av punkterna.
- En person får bare utses till presentatör en gång under konferensen (p. 77).

Der er således korte tilbagemeldinger fra skiftende referenter ("presentörer"). Der er ingen spørgsmål under rapporteringer, bortset fra korrektioner fra den enkelte referents egen gruppe og afklarende spørgsmål (Engelstad, 1995, p. 192).

Det er vores vurdering, at hovedaktiviteten i forankringsfasen er en dialogkonference for alle ansatte. Her skal alle deltage i kortlægning af problemer og ressourcer. Konferencerne varer normalt 1-2 dage. Forskernes opgave er at sikre, at processen drives fremad, og at alle kan komme til orde. Konferencerne handler ikke længere om at skabe praktiske resultater i form af en ny struktur for organiseringen af arbejdet i delvist selvstyrende grupper. De handler heller ikke om at skabe teoretiske resultater. De handler om at skabe en ny diskurs, hvor de ansatte kan deltage i en demokratisk dialogproces. Her kan de, hjulpet af forskerne, selv definere problemer i deres organisation og selv formulere udkast til handleplaner (Gustavsen, 2001, p. 18). Det fortsætter i næste fase:

### **Projektudviklingsfasen eller udviklingsorganisationen**

Den anden fase er projektudvikling. Den omtales også som udviklingsorganisation og består bl.a. af opfølgende dialogkonferencer (Engelstad, 1995, p. 162).

Pålshaugen (1998) forstår udviklingsorganisationen som et bidrag til at etablere en intern offentlighed i organisationen:

The development organization – and the dialogue conferences as part of it – involves an attempt to organize *a public sphere in the company*, supplementary to the company's and the employees' other bodies, and thus also supplementary to the traditional discourse formation in companies (p. 40).

Pålshaugen (1998) nævner, at mange af de problemer, som bliver taget op i udviklingsorganisationen, har været taget op tidligere. Det er hans tolkning, at de ikke er blevet håndteret eller løst, fordi de kun har været taget op i små, uofficielle sammenhænge, ikke i en fælles intern offentlighed. Han vurderer det som en af styrkerne ved udviklingsorganisationen, at den reorganiserer diskursen. Derved får daglige irritationer og proble-

---

mer en større betydning, hvor det bliver sværere ikke at gøre noget for at få dem løst.

Udviklingsorganisationen består af flere forskellige organiseringer (Engelstad, 1995): produktionsgrupper, som er samlinger, hvor en gruppes eller en afdelings medlemmer mødes for at drøfte forbedringer; produktionsplenaer, som er en udvidet afdelingskomite for alle medarbejdere, og "Company Development Committee" (p. 63), som er et strategisk forum med repræsentanter for ledelsen. Der er tilknyttet projektmedarbejdere til udviklingsorganisationen. De er ansat på fondsmidler og hjælper ledelse og medarbejdere med det praktiske. Produktionsgrupperne er tænkt som forsøg, der skal vare tre måneder. Derefter beslutter organisationen lokalt, om og givet fald hvordan man skal fortsætte med udviklingsorganisationen.

### **Institutionalisering og netværksorganisering**

Den tredje fase er institutionalisering. Den indeholder ideelt en netværksorganisering. Her indgår organisationen i et samarbejde med andre organisationer, f.eks. inden for samme branche eller i samme region, for at udveksle erfaringer og fastholde udviklingsbestræbelserne (Engelstad, 1995, p. 162).

Institutionalisering handler således om, at udviklingsorganisationen skal forankres i organisationen fremover, og at der skal udbygges et netværk med andre organisationer (Engelstad, 1995). Institutionalisering er ikke tænkt som en fast skabelon, der skal eller kan anvendes alle steder. Det er snarere en eksperiment-skabelon (Pålshaugen, 1998, p. 112). Vi har ikke kunnet finde litteratur, som beskriver denne fase mere uddybende. Pålshaugen (1998) omtaler også fasen som svagt beskrevet.

Engelstad (1995, p. 173) vurderer, at disse tre faser synes at have dannet skabelon for samtlige projekter siden 1986.

## **4. Et eksempel på demokratiske dialoger**

### **Dokumentation af demokratiske dialoger**

Det har været svært at finde dokumentation for, hvordan demokratiske dialoger foregår i praksis i de organisatoriske aktionsforskningsprojekter. Det gælder, hvad enten der er tale om de norske projekter med afsæt hos AFI i Oslo eller om de svenske LOM-projekter med afsæt i Höskolan i Karlstad. Gustavsen (2001) argumenterer eksplicit imod at gøre processen til genstand for forskning, fordi det kunne reducere deltagerne til forskningsobjekter.

Vores litteratursøgning har vist, at der gennem årene bliver talt og skrevet meget om åbne, demokratiske dialoger og om proces og kommunika-

---

tion. Så godt som intet i denne litteratur viser, hvordan åbne demokratiske dialoger og kommunikationen i udviklingsorganisationen foregår i praksis mellem medarbejderne indbyrdes, mellem dem og arbejdslederne, mellem arbejdslederne og topledelsen, mellem dem og forskerne samt med andre interessenter.

Vi har således ledt forgæves efter empiriske undersøgelser, der fastholder og dokumenterer processen og kommunikationen i demokratiske dialoger. Det kunne f.eks. være i form af udskrifter af lyd- eller videobåndede samtaler, af procesreferater af møder eller af interviews med deltagere om deres egne beskrivelser og oplevelser af processen. Johansson-Hidéns (1994) afhandling om gruppekommunikationsmønstre i demokratiske dialoger afviger herfra. Hun undersøger bl.a. ud fra Bales' (1950) sociologiske analysemodel om interaktionsprocesser i grupper, den såkaldte interaction process analysis (IPA), hvordan gruppekommunikationen foregår i et demokratisk projekt.<sup>11</sup>

På trods af denne undersøgelse sidder vi tilbage med flere ubesvarede spørgsmål. Er demokratiske dialoger åbne i praksis? Hvilke forestillinger ligger bag antagelsen om, at det er muligt at lave herredømmefrie dialoger i organisationer, der er kendetegnet ved hierarki, magt og strategisk kommunikation (Deetz, 2001; Eisenberg, Goodall & Tretheway, 2010)? Hvad foregår backstage, dvs. uden for de officielle sammenhænge på dialogkonferencer (Goffman, 2010, 1992)? Er det muligt ved hjælp af regler for dialog at udelukke backstagekommunikation fra den interne, organisatoriske, offentlige sfære, og er det ønskeligt?

Dette afsnit er derfor baseret på rapporter fra forsøg, hvor der indgår feltnoter og dagbogsnotater, som forskerne har skrevet undervejs, samt interview- og spørgeskemaundersøgelser, der evaluerer, hvordan forsøgene virkede. Vi har valgt at skrive om et enkelt LOM-projekt på AST-fabrikken, Avestad Sandvik Tube AB. AST ligger i Storfors i Värmland, Sverige og har knap 100 ansatte på dette tidspunkt. Den producerer rustfri, sømløse stålrør. Projektet er valgt, fordi det er udførligt beskrevet i rapporter af Räftegård & Johansson-Hidén (1990, 1992),<sup>12</sup> som deltog i projektet. Dertil kommer sammenfattende vurderinger skrevet af andre forskere. De deltog ikke direkte i projektet, men var en del af bestræbelsen på at udvikle demokratiske dialoger (Engelstad, 1995), eller deltog i evalueringen af dem (Naschold, 1993).

---

11 IPA-modellen blev udviklet i eksperimentelle laboratorier på Harvard i starten af 1950'erne i en periode, hvor der var fokus på udvikling af forskning i smågruppers kommunikation.

12 Dette kapitel tager ikke højde for, at der kan være forskelle mellem den måde, demokratiske dialoger forstås på, f.eks. hos Räftegård & Johansson-Hidén og hos Gustavsen, Pålshaugen og andre.

---

## **Bedre produktivitet og øget medarbejdertilfredshed på AST**

Det organisatoriske aktionsforskningsprojekt starter på AST i 1988/89. Projektet medfører, at medarbejderne får større beslutningskompetence. Det sker bl.a. på nat- og weekendskift, som de kommer til at køre alene uden arbejdsledere (Engelstad, 1995, p. 201). Samtidig stiger produktiviteten og medarbejdertilfredsheden:

Det ble i prosjektperioden oppnådd en økning av produksjonsvolumen fra ca. 600 til 1600 ton rør pr. skiftlag og dessuten en liten reduksjon av avfallsmengden i prosent av produksjonen. Bemanningsnivået ... forble omtrent det samme også etter at produksjonen økte. I 1991-93 gikk kort-tidsfraværet i produksjonen ned fra 6,0% til 3,3%. Intervjuer med de ansatte viste også at arbeidsbetingelsene i perioden var blitt bedre (p. 201).

Hvordan er det sket?

## **Opbygning af en udviklingsorganisation**

Projektet gennemløber de tre beskrevne faser: forankring, projektudvikling og institutionalisering (Engelstad, 1995, p. 162). Vi fokuserer her på de to første faser med opbygning af en udviklingsorganisation, fordi den tredje fase ikke er uddybende beskrevet.

### **Projektudviklingskonference**

Projektet starter med en projektudviklingskonference i Karlstad i november 1988 med ledelsen og fagforeningsrepræsentanter. Her drøfter man det, der skal arbejdes med på den følgende dialogkonference (Räftegård & Johansson-Hiden, 1990, p. 14). På projektudviklingskonferencen, hvor også aktionsforskerne deltager (Engelstad, 1995, p. 198), fastlægger ledelse og fagforeningsrepræsentanterne følgende mål for processen:

- förbättrad information och kommunikation, dels mellan olika grupper och parter, dels til varje anställd
- en höjning av den tekniska nivån, dels maskinellt, dels personellt och kunskapsmässigt (Räftegård & Johansson-Hidén, 1990, p. 14).

Herefter bliver der i forløbet skabt en udviklingsorganisation. Den består især af årlige dialogkonferencer, arbejdspladsgrupper, strategiforum, prioriteringsgruppe, netværkskoblinger til andre virksomheder og dokumentation.<sup>13</sup>

---

13 De oprindelige svenske udtryk er dialogkonferencer, arbetsplasträffar, huvudmannagruppe, prioriteringsgruppe, nätverkskopplinger og dokumentation.

---

### **Dialogkonference**

Den første dialogkonference for alle ansatte holdes som en heldagskonference i september 1989. Her tager man udgangspunkt i de mål, som ledelsen og fagforeningsrepræsentanterne har formuleret på projektudviklingskonferencen. Målene bliver udvidet, men det synes stadig at være de oprindelige mål, der er højest prioriterede (Räftegård & Johansson-Hidén, 1990, p. 14). Processen for det følgende år indtil næste dialogkonference i oktober 1990, som igen er en heldagskonference for alle ansatte, bliver også fastlagt.

### **Arbejdspladsgrupper**

Efter den første dialogkonference etableres arbejdspladsgrupper, som er en vigtig del af udviklingsorganisationen. Det er ugentlige træf eller gruppemøder på arbejdspladsen, hvor stort set alle deltager. Der er 11 grupper, som rapporterer om emner og forbedringsforslag til en prioriteringsgruppe. I forhold til de to overordnede mål, forbedring af information/ kommunikation og forbedret teknisk niveau, synes arbejdspladsgrupperne især at have haft fokus på de teknisk-maskinelle forbedringer (p. 15).

### **Strategiforum**

Det centrale besluttende organ i udviklingsorganisationen er den såkaldte "huvudmannagruppen". Engelstad (1995, p. 198) omtaler den som et "strategiforum." Den består af fabrikschefen (kaldet RO-chefen, dvs. ResultatOmrådechef), produktionschefen, fem fagforeningsrepræsentanter samt de to forskere, Räftegård og Johansson-Hidén. Gruppen holder månedlige møder og følger op på fremdriften i udviklingsorganisationen og i strategidiskussionerne. Efter Räftegård og Johansson-Hidéns (1992) beskrivelse synes dette forum at være projektets kerneorgan:

Huvudmannagruppen är utvecklingsorganisationens övergripande beslutsforum. De principer, som gruppen arbetar i enlighet med, är bla att i möjligaste mån lägga beslutet så nära de berörda som möjligt. Beslut, särskilt de strategiska, fattas efter omfattande diskussioner, där "ordet-går-runt-bordet" är en ständig rutin. Kan inte enighet nås i gruppen fattar RO-chefen beslutet (p. 14).

### **Prioriteringsgruppen**

Hvor huvudmannagruppen er det strategiske forum, kan prioriteringsgruppen siges at være det taktiske forum. Det er denne gruppe, der beslutter, hvilke af arbejdspladsgruppernes forslag, der skal gennemføres.

---

Gruppen består af teknikchefen, produktionschefen, chefen for vedligeholdelsesafdelingen og fungerende arbejdsledere (Räftegård & Johansson-Hidén, 1990). Det er meget få forslag, der afvises i prioriteringsgruppen med henvisning til, at de er for dyre (p. 15). Engelstad (1995) fremhæver, at mange forslag bliver implementeret:

I løpet af året frem til neste dialogkonferanse ble det registrert ca. 380 forslag, der ca. 70% dreiet seg om teknisk/maskinelle forbedringer. At nesten 60% av disse forslagene allerede er effektivert vidner om god fremdrift i utviklingsarbeidet. Forskernes vurderingssamtaler med de 11 gruppene viste da også, at ledelsen og det store flertall av de ansatte så positivt på de nye arbeidsformene (p. 199).

### **Netværkskoblinger**

Det interorganisatoriske arbejde, dvs. erfaringsudvekslinger med andre organisationer, synes ikke at være foregået systematisk i starten (Räftegård & Johansson, 1990, p. 10).

### **Dokumentation**

Dokumentation betyder, at der er skriftlige referater fra alle møder, så arbejdspladsgrupperne kan se prioriteringsgruppens prioriteringer. Dertil kommer forskernes arbejde som del af udviklingsorganisationen.

Undervejs i forløbet sker der løbende tilpasninger. Der sker øjensynlig en demokratisering i organiseringen af udviklingsorganisationen, idet dialogkonferencen i 1992 planlægges "av en tilfälligt tillsatt konferensplaneringsgrupp" (Räftegård & Johansson, 1992, p. 11). På tilsvarende måde uddanner forskerne et stykke henne i forløbet strategiforums øvrige medlemmer til selv at foretage vurderingssamtaler, dvs. periodiske samtaler med arbejdspladsgrupperne om projektets fremdrift (Räftegård & Johansson, 1992, p. 19).

Strategiforum beslutter i februar 1991, at deltagelse i arbejdspladsgrupper er frivillig, men understreger, at man i sagens natur mister indflydelse, hvis man ikke deltager (p. 11).

Overalt i udviklingsorganisationens fora er det bestræbelsen at skabe demokratiske dialoger, som er karakteriseret ved følgende spilleregler (Engelstad, 1995):

De vigtigste reglene dreier seg om:

- (1) å la ordet gå rundt (dvs. at de mest taleføre snakker mindre og lytter mer og at de tause snakker mer og evt. "sover" mindre),
- (2) å avbryte diskusjoner om enkeltspørsmål (dvs. at det er tillatt å

---

være uenige, og det er dårlig tidsbruk å la diskusjoner om spesielle punkter kjøre seg fast),  
(3) å stille oppfølgingsspørsmål, f.eks. når meningen er uklar (dvs. å bidra til å øke den gjensidige forståelse og styrke sammenhengen i diskusjonene). Omfattende erfaring tyder på, at hvis disse regler anvendes, så vil også dialogen vanligvis fungere (p. 205).

### **Forskernes fokus på prosesser**

Forskernes arbejde er en del af udviklingsorganisationen. Projektets forskningsspørgsmål lyder sådan (Räftegård & Johansson, 1990): “Det forskningsmässige syftet är dels att utveckla och granska former för aktionsforskning, dels att utveckla och kritisk granska aspekter på dialogbaserad utveckling” (p. 2).

Samarbejdet med AST beror på en arbejdsdeling, hvor de ansatte tager sig af indholdet, dvs. af de konkrete problemer, som organisationen ønsker løst gennem udviklingsorganisationen, mens forskerne tager sig af selve forskningsprocessen. Deres fokus er på kommunikation, dvs. på dialog, procedurer og læring. Forskerne beskriver deres egen rolle gennem tre fokuspunkter: dialog, form og kongruens (Räftegård & Johansson, 1990):

Forskarkas valda roller eller förhållningssätt kan sammenfattes med tre ledord:

*Dialogtänkande* innebär att forskarne snarare än att tilhandahålla [stille sig til rådighed med] designtänkandets analyser och lösningar tillhandahåller frågor och undringar under processen. Med ett kritiskt fråganda antas lokalt lärande och lokalt rimliga lösningar uppnås.

Vi söker hålla vår teorikunskap som komplementär i förhållande till praktikernas. Dette indebär att når vi deltar i dialoger (i huvudmannagrupp, dialogkonferens och under utvärderingssamtal) innskränker våra eventuelle teoriinlägg sig til mycket korta forklaringar kring primært den demokratiske dialogens idé og principper for god gruppekommunikation. Vi försöker också nogsamt tillämpa dessa idéer og principper vid våra egna framföranden, exempelvis låta orden gå runt bordet, inbjuda till uppföljningsfrågor och efterfråga arbetserfarenheter.

*Formtänkande* får vidare gälla fremför innehållstänkande. Vägen till en meningsfull, effektiv och kommunikativ utvecklingsorganisation kan tas av former för dialog och handling. I dessa formfrågor ser vi oss som fullödigas deltagare men, der ska noteras, at våra inlägg merendels



---

syftar till att tydliggöra och stödja utvecklingsprocessen – inte att lämna över färdiga lösningar ...

Slutligen är också *processkongruens* ett ledord med restriktioner främst för forskarnas värderingsmetoder. Tanken är att det som sägs och görs ska vara i överensstämmelse med processen och dess mål ... Det skulle, har vi gissat, kunna vara förödande om forskarna efter analys klargjorde ... vari problemen "egentligen" består eller om vi som diskussionsledare styrde (hämmade) dialoger och ansvar (p. 12).

I de oprindelige NIDP-projekter med industrielt demokrati fungerede forskerne som socio-tekniske eksperter. I de demokratiske dialoger fungerer forskerne som procesfacilitatorer. De synes også opmærksomme på at tilpasse modeller for demokratiske dialoger og god kommunikation til organisationen. Det sker ved at stille spørgsmål og ved at skabe overensstemmelse mellem projektets erklærede værdier og deres teorier-i-brug.

De tre ledeord for forskernes arbejde – dialog, form og kongruens – har den ene af aktionsforskerne (Räftegård, 1991) sammenfattet i begrebet:

“procedurell ansats”, därmed bl.a. markerande att forskernes aktioner inriktas på processens procedurer, inte dens innehåll. Vort intresse knyts till att stödja och pröva en dialogbaserad utvecklingsorganisation – inte till att *direkt* förändra i exempelvis produktionsorganisationen, i arbetsmiljö eller i styrsystem (Räftegård & Johansson, 1992, p. 22).

## **5. Participation i forskningsprocessens praktiske dimension – om deliberation og decision**

I dette afsnit besvarer vi kapitlets første formål, der handler om, hvordan medarbejdere og ledere deltager i aktionsforskningsprocessens praktiske dimension.

Analysen af AST og beskrivelsen ovenfor af forskernes forholdemåder viste, at Räftegård & Johansson (1990, 1992) er opmærksomme på, at der skal være overensstemmelse mellem projektets erklærede værdier og forskernes praksis. Ud fra rapporterne om AST og den øvrige litteratur har vi ikke haft mulighed for at se, hvordan forskerne har kommunikeret i praksis. Har de f.eks. været styrende eller tro mod deres dialogiske principper? Er de løbet ind i nogen dilemmaer mellem at balancere mellem rollen som procesfacilitatorer og som fortalere for bestemte indholdsmæssige løsninger? Hvordan håndterede de arbejdernes reaktioner på spillereglerne for demokratiske dialoger? Vi kan ikke besvare disse spørgsmål

---

og har derfor valgt at fokusere på, hvad forskerne, Räftegård og Johansson gjorde i deres undersøgelser.

### **Participation som voice**

Forskerne undersøger løbende, om medarbejderne oplever, at de kan fremføre deres synspunkter, dvs. om de får stemme og oplever sig hørt: På dialogkonferencen i 1990 spørger de således efter hver gruppedrøftelse: "Fick du ordentlig chans att framföra Dina synpunkter i de olika gruppdiskussionerna i dag?" (Räftegård & Johansson, 1992, p. 10). 85% eller flere svarer, at de har haft "ordentliga" eller "ganska bra" chancer.

På tilsvarende måde lyder det om strategigruppens vurderingssamtaler med arbejdspladsgrupperne: "På en fyrgradig skala angav 95 procent att de alltid eller (i några fall) nästan alltid hade en riktig chans att framföra sine synpunkter i arbetsplattsträffen" (Räftegård & Johansson, 1992, p. 35).

Noget tilsvarende gælder for de vurderingssamtaler, som forskerne foretager med alle arbejdspladsgrupperne. Samtalerne handler om arbejderens kendskab til udviklingsarbejdet, om arbejdspladsgrupperne som redskab til problemfremlægning, om mulighed for at føre demokratiske dialoger og om deres virkning på det daglige arbejde (Räftegård & Johansson, 1990, p. 17).

Forskerne undersøger muligheden for at have en demokratisk dialog ved at mødes med hele arbejdspladsgruppen. De viser først nogle overheads, som fortæller, hvad de konkrete spilleregler for demokratisk dialog går ud på. De handler f.eks. om: "allas deltagande, arbetserfarenhetens värde mm." (p. 19), om "at orden ska gå runt bordet", og "at allas erfarenheter är lika mm." (p. 23). Dernæst spørger forskerne: "Går det att diskutera så här, gör ni det?" (p. 23). Ni af de elleve grupper giver et entydigt ja-svar, mens to grupper ikke kan bekræfte det (p. 19).

Alle spørgsmålene i eksemplerne ovenfor handler om voice, dvs. om retten til at give udtryk for egne synspunkter og forslag. De handler ikke om choice, altså om hvorvidt man som medarbejder oplever, at man har fået øget sin beslutningskompetence. Beslutninger tages, som nævnt, i strategiforum og prioriteringsgruppen, dvs. i ledelsen snarere end i arbejdspladsgrupperne. En undtagelse herfra synes at være nat- og weekendholdene, der får udvidet beslutningskompetence ved at arbejde uden værkfører. Dertil kommer, at gruppen, der planlægger dialogkonferencerne, bliver udvidet.

Denne tendens gælder ikke kun i det daglige arbejde i organisationen og i det løbende arbejde i arbejdspladsgrupperne med forbedringer. Det gælder også for etableringen af projektets ramme. Det er fagforeningen

---

og ledelsen, der på projektudviklingskonferencen i Karlstad i november 1988 fastlægger de prioriterede emner og mål, som skal bearbejdes på dialogkonferencen i september 1989. Dialogkonferencen tager os bekendt ikke udgangspunkt i spørgsmålet, *om* man vil arbejde med disse mål, men snarere i *hvordan* man vil sikre deres gennemførelse.

Noget tilsvarende sker, når der skal kommunikeres om projektet. Det er fabrikschefen, en arbejdsleder, metalklubbens formand og en forsker, der præsenterer AST-Storfors-projektet på en national LOM-konference i maj 1990. Der er tilsyneladende ingen medarbejdere, der deltager i præsentationen.

På den ene side synes demokratisk dialog således at fungere til medarbejdernes store tilfredshed i den forstand, at de føler sig hørt og har voice.<sup>14</sup> På den anden side synes der ikke at være tale om medbestemmelse. Beslutninger tages på højere ledelsesniveauer, herunder i de kollegiale organer. Det er derfor svært for os at se, at man i praksis efterlever princippet om, at beslutninger skal tages så tæt på de berørte som muligt. Det er naturligvis et spørgsmål om, hvad der forstås ved så tæt på de berørte som muligt.

### **Adskillelse af deliberation og decision**

Der synes at være en arbejdsdeling i det løbende arbejde. Det er med få undtagelser forskerne, der undersøger og evaluerer, hvordan projekterne fungerer set i forhold til de oprindelige mål, herunder om medarbejderne oplever, at de bliver hørt. Undervejs træner forskerne medlemmer af strategiforum i selv at stå for vurderingssamtaler.

Det overordnede syn på participation ser således ud til at bero på en adskillelse af deliberation og decision. Det viser sig metodisk ved, hvilke spørgsmål der stilles, og hvilke der er fraværende. Et gennemgående spørgsmål i forskernes undersøgelser handler om, hvorvidt medarbejderne har oplevet, at de blev hørt i projektet. Medarbejderne bliver øjensynlig ikke på tilsvarende måde spurgt, om de oplevede medbestemmelse.

Noget tilsvarende gælder for fravær af spørgsmål, der kunne have handlet om, hvordan dialogen foregik i praksis. Bortset fra Johansson-Hidéns (1994) afhandling har vi ikke fundet eksempler på undersøgelse af praksis. Det undrer os, fordi der andre steder argumenteres for et pragmatisk eller diskursivt syn på sproget. Det pragmatiske sprogsyn drejer sig overordnet om, at man handler, når man bruger sproget (Austin, 1962), og det dis-

---

<sup>14</sup> Det fremgår af vurderingssamtaler, at nogle af medarbejderne ønsker direkte kontakt med eller deltagelse i strategirums arbejde (Räfftegård & Johansson, 1990, p. 21).

---

kursive om, at man konstruerer andre rum og relationer gennem andre måder at bruge sproget på (Gergen, 1997; McNamee & Gergen, 1999; Phillips, 2011).

### **Deliberativt demokrati og medindflydelse**

Samlet forstår vi derfor AST-projektet som en blød form for deliberativt demokrati (Fraser, 1992, p. 13), hvor samtale og beslutning, deliberation og decision er adskilt. Som almindelig medarbejder kan man deltage i dialoger, der kan munde ud i forslag og råd eller have karakter af høringer. Som medarbejder har man således stemme. Dialogen har imidlertid ikke i sig selv magt til at beslutte. Beslutninger tages i strategiforum og prioriteringsgruppen, dvs. på ledelsesniveau. Det gælder både de indledende beslutninger om rammer eller formål og de efterfølgende beslutninger om mulig implementering. Der er, så vidt vi kan se, ingen medarbejdere, der deltager i disse besluttende organer.

Som besvarelse af kapitlets første formål er det derfor vores vurdering, at demokrati, dialog og participation i den demokratiske dialogtradition handler om medindflydelse, ikke om medbestemmelse (Pålshaugen 2002). Participation i demokratiske dialoger i organisationer handler således om voice, ikke om choice (Cornwall, 2011).

## **6. Det deliberative demokrati og demokratiske dialoger i organisationer**

Afsnit 6 diskuterer kapitlets andet formål om participation i aktionsforskningens teoretiske dimension. Det viser, at medarbejdere og ledere deltager i dialogiske processer, der er designet af aktionsforskere. På grund af manglende dokumentation er det svært at udsige noget om, hvordan participation er foregået i praksis i forskningsprocessen.

Afsnittet starter med en uddybet præsentation af deliberativt demokrati, som danner baggrund for at forstå demokratiske dialoger. Dernæst følger et afsnit om demokratiske dialoger i organisationer, som er baseret på analyse af nogle af de 13 pragmatiske diskursregler, som demokratiske dialoger bygger på. Undervejs inddrager vi eksempler fra egne aktionsforskningsprojekter.

### **Kan det deliberative demokrati overføres til organisationer?**

Det oprindelige norske industrielle demokratiprojekt og det demokratiske dialogprojekt i Norge og Sverige er fælles om en bestræbelse på at ville mindske gabet mellem den politiske sfæres borgerligt-liberale demokrati

---

og den organisatoriske sfæres mangel på demokrati (Gustavsen, 2001; Pålshaugen, 1998; Thorsrud & Emery, 1970).

Demokrati i den demokratiske dialogforståelse opfattes ikke om repræsentativt, men som partcipatorisk. Det drejer sig ikke om, at man lader sig repræsentere i den politiske sfæres organer, men om at deltage i offentlige drøftelser. Denne deltagelse kaldes partcipatorisk eller deliberativ (Gustavsen, 1992; Pålshaugen, 1998). Deliberativt demokrati ses almindeligvis som modsætning til egeninteresse, forhandling og brug af magt (Mansbridge et al., 2010, p. 64). Det kan ses som oplysningstidens ideal om et demokrati baseret på fornuftens indsigt i det fælles bedste. Mansbridge et al. (2010) beskriver de regulative principper for deliberation således:

There is considerable consensus among theorists on many of the regulative ideals of deliberative democracy ... The deliberation should, ideally, be open to all those affected by the decision ... The participants should have equal opportunity to influence the process, have equal resources, and be protected by basic rights. The process of “reason-giving” is required and central ... In that process participants should treat one another with mutual respect and equal concern. They should listen to one another and give reasons to one another that they think the others can comprehend and accept. They should aim at finding fair terms of cooperation among free and equal persons. They should speak truthfully. The criterion that most clearly distinguishes deliberative from non-deliberative mechanisms within democratic decision is that in the regulative ideal, coercive power should be absent from the purely deliberative mechanisms. Participants should not try to change others’ behavior through the threat of sanction or the use of force (pp. 64-65).

De regulative principper for deliberation beskrives i citatet sprogligt ved den gentagne brug af modalverbet “should”. Verbet angiver, hvordan principperne ideelt set burde fungere, f.eks. ved fravær af magt gennem idealer om argumentation, åbenhed, lighed, respekt mm. Citatet rummer en dobbelthet. På den ene side skal deltagerne i dialoger afstå fra at påtvinge andre deres ståsteder (“not try to change others ...”). På den anden side opstilles der en række normer for, hvordan de ideelt set skal kommunikere, f.eks. åbent, respektfuldt, sandt.

Inden for deliberationsteori skelnes der mellem stærk (strong) og blød (weak) deliberation (Fraser, 1992, p. 134; Mansbridge et al., 2010, p. 65). En stærk deliberation betyder, at deliberationerne munder ud i bindende beslutninger. Den bløde, at man kan samskabe meninger og komme med indstillinger. Analysen af participation i projektet på AST i afsnit 5 viste, at medarbejderne fik voice og kunne komme med indstillinger, men at de

---

ikke fik choice og kunne træffe beslutninger. Det tolker vi som, at demokratiske dialoger kan forstås som en blød udgave af deliberation.

Det deliberative demokrati forudsætter, at borgere i en eller anden forstand er lige. Overførslen af denne forestilling fra den politiske sfære til en organisation ser således ud til at forudsætte, at alle i en organisation i en eller anden forstand er lige, og at magt er fraværende. Det er måske derfor, at Gustavsen & Engelstad (1986) understreger, at deltagelse i organisatoriske, demokratiske dialoger forudsætter, at alle er lige om at have arbejdspladserfaringer: "The encounters are now designed to function primarily as a training ground in *democratic dialogue and broad participation* based on work experience" (Gustavsen & Engelstad, 1986, p.102).

Demokratiske dialoger ønsker at overføre Habermas' (1984) principper for den ideale, herredømmefri dialog i den borgerlige offentlighed til den organisatoriske sfære. Det sker gennem dannelsen af interne organisatoriske offentligheder som dialogkonferencer, arbejdspladsgrupper, produktionsgrupper osv.

Set fra vores perspektiv er der nogle afgørende kontekstuelle forskelle mellem den borgerlige offentlighed og offentligheden i organisationer. At være fælles om at have arbejdspladserfaringer betyder ikke, at alle har samme formelle eller uformelle status i en organisation. Politiske ledere er sædvanligvis valgt af borgerne, mens virksomhedsledere stort set aldrig er valgt af medarbejderne. Overførslen af forestillingen om et deliberativt demokrati til organisationer ser med andre ord ud til at forudsætte, at ulighed og strukturel organisatorisk magt kan blive ekskluderet eller ophævet. Det vender vi tilbage til i afsnit 7.

## **Demokratiske dialoger i organisationer**

### **Dialog som rationel diskurs med 13 diskursregler**

Gustavsen & Engelstad (1986) definerer dialog som en 'open discourse' med reference til Habermas. De antager, at de mest rationelle løsninger på problemer opstår gennem undersøgelse af argumenter i dialoger forstået som åbne diskussioner (Gustavsen 2001). Genstanden for disse dialoger er ikke den politiske sfæres problemer, men erfaringer fra arbejdet. Gustavsen (1995, p. 96) ser ikke Habermas' (1973) forestilling om en herredømmefri dialog som et ideal, der umiddelbart er anvendeligt i arbejdslivet. Han argumenterer for, at demokratiske dialoger kan fungere som et læringsrum for medindflydelse baseret på arbejds erfaring. De kan bygge bro mellem "the micro and the macro levels of democratic development", dvs. mellem det organisatoriske og det politiske niveau, og mediere mellem en teoretisk og en praktisk diskurs (Gustavsen (2001, p.

---

102). I denne dialog mødes forskernes teoretiske diskurs med de ansattes praktiske diskurs. Organisationen skal således ikke overtage forskernes teoretiske diskurs.

Inspireret af Habermas formulerer Gustavsen (2001) 13 dialogiske diskursregler, som også bliver kaldt "*orientational directives*" (Shotter & Gustavsen, 1999, p. 15). Gustavsen (2001) skriver, at valget af disse 13 kriterier er "pragmatisk". Det afgørende er, "hvad der virker". De 13 diskursregler synes at udgøre grundlaget for dialogkonferencernes demokratiske dialoger.

Vi diskuterer dem nedenfor ud fra en tematisk organisering, der handler om: Hvad forstås ved dialog? Hvilke bidrag er legitime i offentlige arenaer? Hvad er principperne i den nordiske konsensusmodel?<sup>15</sup> Vi analyserer, som nævnt, også sprogbrugen i de 13 diskursive regler. Undervejs diskuterer vi reglerne ud fra nogle praktiske erfaringer med, hvad der virker og ikke virker i vores egne dialogiske, organisatoriske aktionsforskningsprojekter. Vi inddrager desuden perspektiverende teorier om dialog, organisationskommunikation og back- og frontstage for at kunne placere demokratiske dialoger i et dialog- og kommunikationsteoretisk landskab.

### Hvordan forstås dialog?

Den første diskursregel lyder således: "The dialogue is a process of exchange: ideas and arguments move to and fro between the participants" (Gustavsen, 1992, p. 3).

Den første regel antyder en forståelse af kommunikation som en tovejs proces ("process of exchange") mellem parter, der udveksler idéer og argumenter (Eisenberg, Goodall & Tretheway, 2010). En sådan definition er ikke umiddelbart forenelig med dialoger forstået som generative samskabelsesprocesser. Til forskel herfra argumenterer Johansson-Hidén (1994, p. 12) for en forståelse af kommunikation som samskabelsesproces.

Den første regel rejser et andet spørgsmål. Vi er usikre på, hvorfor der tales om 'dialog' og ikke blot om 'samtale' eller 'kommunikation'. Kriteriet præciserer f.eks. ikke om dialoger har særlige kendetegn til forskel fra f.eks. en forhandling (Eikeland, 2006, p. 220).

Teorier om dialog har især vundet indpas inden for kommunikations-teori fra 1990'erne og frem i USA og Europa (Anderson, Baxter & Cissna, 2004; Anderson, Cissna & Arnett, 1994; Baxter, 2011; Deetz & Simpson, 2004; Phillips, 2011; Stewart, Zediker & Black, 2004). Her har forskere arbejdet med forskellige dialogteorier, som er inspireret af f.eks. Buber,

---

<sup>15</sup> Vores præsentation af rækkefølgen af diskursreglerne afviger fra Shotter & Gustavsens (1999), som står sidst i kapitlet.



---

Bakhtin og Bohm snarere end af Habermas (Bakhtin, 1981, 1986; Bohm, 1996; Buber, 1957, 1994). De har bl.a. drøftet, hvorvidt dialog skal forstås som en særlig type samtale (Buber; Bohm), eller om alle samtaler er dialoger (Bakhtin). Nogle af disse teorier har været inddraget inden for aktionsforskning, som har undersøgt, hvordan dialoger fungerer i praksis i organisationer (Ospina et al., 2004; Pedersen & Olesen, 2008; Phillips, 2011).

Vi undrer os over, at demokratiske dialoger ikke placerer deres forståelse af dialoger inden for et kommunikations- og dialogteoretisk landskab.

### **Definition og diskussion af legitime bidrag i offentlige arenaer**

Gustavsen & Engelstad (1986) understreger, at det ikke er alle bidrag, der bliver inkluderet som legitime udsagn:

... the outcome of the conference is built primarily on what emerged in the official arena ... Public issues are the only legitimate ones ... Resource persons [researchers] act only on the public scene ... Analyses, problem solving, and decisions have to build on what emerged through the public proceedings ... Personal grievances and frustrations ... should, as far as possible, be kept out of the encounters (pp. 109-10).

Citatet peger på, at kun argumenter, der præsenteres i de offentlige drøftelser på konferencerne, bliver inkluderet i processen. Forskerne deltager kun i samtalerne i dette offentlige rum. Goffman (1992, 2010) skelner, som bekendt, mellem front- og backstage i sine mikrosociologiske teorier om social samhandling. Det dramaturgiske begreb frontstage betegner rolleudførelsen på scenen, dvs. i det offentlige rum. Backstagebegrebet er defineret ved forberedelse og evaluering af rolleudførelsen og ved afslapning og opladning. Det er vores tolkning, at demokratiske dialoger lægger op til kun at inkludere frontstagebidrag. Det, som foregår backstage, skal så vidt muligt ("should as far as possible") holdes uden for de offentlige dialogmøder. Det kunne f.eks. være kommunikation i pauser om, hvordan dialogerne forløber i det offentlige rum. Udelukkelsen omfatter også bidrag, der har et personligt, følelsesmæssigt indhold.

Citatet viser også, at det er forskerne, der tilsyneladende har definitionsmagten til at bestemme, hvad der skal inkluderes i dialogerne. Det peger på et paradoks mellem, at forskerne ønsker åbne dialoger baseret på alles arbejds erfaringer samtidig med, at de øjensynlig på forhånd definerer, hvad dialogerne skal handle om, og hvad der skal udelukkes.

Vi forstår ikke, hvordan det er muligt at udelukke backstagekommunikation og personlige, følelsesmæssige reaktioner fra at have betydning (Gustavsen, Hansson & Qvale, 2008, p. 70). Selv om disse aspekter ikke

---

inddrages i det officielle samtalerum, betyder det ikke nødvendigvis, at de er fraværende. De kan f.eks. være til stede som tavse stemmer. Ud over Goffman bygger vores argumentation på en forståelse af organisationskommunikation som en kompleks form for kommunikation, der indeholder mange samtidige lag og aspekter som f.eks. socialpsykologiske, taktiske, strategiske og kontekstuelle (Alvesson, 1996; Cheeney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Deetz, 2001; Eisenberg, Goodall & Tretheway, 2010; Hallahan et al., 2007; Stacey, 2001, 2007).

Med disse præciseringer, der synes at ekskludere backstagedrøftelser og personlige, emotionelle reaktioner, er vi skeptiske over for, om alle deltagere får mulighed for at have voice. Er demokratiske dialoger et eksempel på deliberativt demokrati i den bløde udgave, som vi skrev ovenfor? Vi har også svært ved at forstå, om og hvordan demokratiske dialogforskere i deres praksis eller teoretisk kan komme uden om den multipelt kontekstualiserede organisationskommunikation, der indebærer magt, politiske spil og strategisk kommunikation som f.eks. alliancer og eksklusioner.

Vi har valgt at illustrere denne problematik med et enkelt eksempel: Vi overværede i et aktionsforskningsprojekt en samtale mellem en direktør, hans chefer og ledere. Vi troede, den havde karakter af dialog, dvs. at den var en fælles undersøgelse, hvor der ikke på forhånd var truffet en beslutning. Efterfølgende interviewede vi en af cheferne, som sagde: "Når min direktør har stillet tre spørgsmål, der peger i samme retning, så ved jeg jo godt, hvor det er besluttet, vi skal hen." Det havde vi ikke forstået under samtalen, fordi vi havde hørt spørgsmålene som åbne og ikke som ledende, dvs. som strategiske. Vi lærte, at vores begrænsede viden om organisationskonteksten betød, at vi overhørte lag i kommunikationen, som chefen forstod. Vi indså således, at det ikke var nok at fokusere på kommunikationens form. Et tilsyneladende åbent spørgsmål fungerede i konteksten som et strategisk spørgsmål.

### **Den nordiske konsensusmodel**

Den tolvte diskursive regel lyder: "The participants should be able to tolerate an increasing degree of difference of opinion" (Gustavsen, 1992, p. 4).

Både i denne og i de andre regler bliver der gjort brug af modalverber til at formulere en række normative krav. I den tolvte dialogregel bruges modalverbet "should". Det peger i retning af at have eller at skulle udvikle en bestemt adfærd eller kompetence, der handler om at tolerere forskelle. Vi kan ikke se, hvordan denne normative regel er udviklet ud fra, hvad der virker i praksis. Vi opfatter den snarere som et ideal, som deltagerne bør leve op til.

Det trettende princip lyder således:

---

---

The dialogue must continuously produce agreements which can provide platforms for practical action. Note that there is no contradiction between this criterion and the previous one. The major strength of a democratic system compared to all other ones is that it has the benefit of drawing upon a broad range of opinions and ideas that inform practice, while at the same time being able to make decisions which can gain the support of all participants (Gustavsen, 1992, p. 4).

Den trettende regel handler også om en normativ forpligtigelse. Dialoger skal ("must") nå frem til enighed eller aftaler ("agreements") om fælles handlinger. Reglen argumenterer for, at det demokratiske system kan trække på mange synspunkter og samtidig nå frem til at træffe fælles beslutninger, som alle bakker op om. Det, tolker vi, som udtryk for en konsensusankegang.

Vi savner dokumentation for, hvordan deltagere med formodentlig forskellige interesser kan nå frem til enighed, og hvordan forskerne får reglen til at virke i praksis. Det får vi ikke at vide. Som læsere får vi at vide, hvordan vi skal læse den tolvte og trettende regel. Det sker ved brug af imperativen "note" ("Note that there is no contradiction between this criterion and the previous one"). Vi oplever ikke brug af bydeform som en invitation til dialog. Vi tolker det som et eksempel på, at forskerne gør brug af deres definitionsmagt til at fastlægge, hvordan de diskursive regler skal forstås. Et argument mod vores læsning af den tolvte og den trettende regel kunne være, at der er tale om et tilfældigt eksempel eller en sproglig lapsus, som f.eks. kunne skyldes oversættelse. Vores analyser i dette afsnit og i afsnit 6 peger på, at brugen af modalverber ser ud til at være et generelt træk.

Konsensusstankningen ligger i forlængelse af Gustavsens (2011) vurderinger af den nordiske model:

The Nordic model was based on the idea of reducing conflicts in working life through pooling the measures available to, respectively, the employers, the unions and the government, resulting in substantial packages covering a broad range of measures and institutions. With less conflicts productivity would increase, making room for wage increases, reduction in working time, and welfare programs (p. 466).

Gustavsen (2011) ser de oprindelige projekter om industrielt demokrati og de nyere om demokratisk dialog som del af den nordiske model. Denne tankegang indskrives i en korporativ konsensusbejævelse, hvor fagforeninger, arbejdsgiverforeninger og staten går sammen om at skabe øget produktivitet gennem konfliktreduktion

---

Vi har stor sympati for, at NIDP og demokratiske dialoger tager udfordringen med det demokratiske underskud i organisationer efter 2. verdenskrig op. Vi er imidlertid skeptiske over for deres løsninger. Det gælder, uanset om der er tale om repræsentativt demokrati med repræsentanter i selskabsbestyrelser; om demokrati fra oven i form af delvist selvstyrende grupper, eller om deliberativt demokrati med mulighed for medindflydelse. Vores skepsis udspringer af vores praktiske erfaringer i aktionsforskningsprojekter med at skabe rum til mange forskellige stemmer og interesser og med at skabe muligheder for, at disse kan undersøge, om de kan arbejde frem mod fælles mål gennem en demokratisk proces (Kristiansen & Bloch- Poulsen, 2013, 2014, 2016).

I afsnit 6 undersøgte vi det andet formål i kapitlet, som handler om, hvordan ledere og medarbejdere deltager i de demokratiske dialoger. Analysen af spilleregler for demokratiske dialoger i organisationer viser, at det er forskerne, der definerer indholdet af de diskursive regler og måden, der samtales på. Det gør de ud fra et normativt begrundet værdisæt, der sprogligt viser sig ved gentagen brug af modalverber. Forskerne argumenterer for, at de diskursive regler er valgt, fordi de virker i praksis. Vi har imidlertid ikke kunnet finde empirisk litteratur, der dokumenterer, at de er udviklet ud fra praksis, og som begrunder, hvorfor og hvordan disse regler virker i praksis.

Gustavsen (1992, p. 112) skriver, at de dialogiske principper i almindelighed højest bør være vejledende og selv være åbne for dialog. Vi har imidlertid savnet litteratur, som problematiserer spillereglerne for demokratisk dialog ved f.eks. at stille spørgsmål ved hvad og hvem, der ekskluderes fra de demokratiske dialoger, og hvem der definerer indholdet af dem. Thorkildsen (2013) viser imidlertid modsætninger mellem en officiel projektrapport og eksklusion af nogle af de involverede stemmer i et demokratisk aktionsforskningsprojekt. Det er derfor vores overordnede tolkning i relation til det andet formål, at det participatoriske paradoks synes at være flyttet fra struktur til proces. I stedet for en bestemt struktur med selvstyrende grupper anvendes en bestemt proces med demokratiske dialoger, som er defineret af forskerne. I begge tilfælde synes der at være tale om participation som magtudøvelse, uden at dette bliver italesat.

## **7. Participation og eksklusion**

Afsnit 7 diskuterer kapitlets tredje formål. Det handler om, hvilke konsekvenser det har at anvende en Habermas-inspireret dialogforståelse i organisationer. Vi stiller især spørgsmål ved en forståelse af participation baseret på lighed. Det gør vi ud fra to overordnede tilgange. Den ene tilgang er pragmatisk. Den diskuterer spørgsmålet ud fra erfaringer og viden

---

fra praksis i organisatoriske aktionsforskningsprojekter. Den anden tilgang er teoretisk. Den diskuterer, hvilket overordnet syn på organisatoriske kontekster, magt og dialogiske træningsrum der implicit ligger i demokratiske dialoger. På baggrund heraf drøfter vi, om spilleregler for demokratisk dialog kan bidrage til at ophæve eksisterende organisatoriske kontekster. Kan de sikre, at alle tør eller vil sige, hvad de mener?

### **Ulighedens eksklusion?**

Et centralt princip i Habermas' (1996) ideal om dialoger handler om lighed:

Deshalb stützt sich die rationale Akzeptabilität einer Aussage letztlich auf Gründe in Verbindung mit bestimmten Eigenschaften des Argumentationsprozesses selber. Ich nenne nur die vier wichtigsten: (a) niemand, der einen relevanten Beitrag machen konnte, darf von der Teilnahme ausgeschlossen werden; (b) allen wird die gleiche Chance gegeben, Beiträge zu leisten; (c) die Teilnehmer müssen meinen, was sie sagen; (d) die Kommunikation muss derart von äußeren und inneren Zwängen frei sein, dass die Ja/Nein-Stellungnahmen zu kritisierbaren Geltungsansprüchen allein durch die Überzeugungskraft besserer Gründen motiviert sind (p. 62).

Gustavsen tager afstand fra, at idealet om lighed kan overføres til organisationer. Samtidig ser det ud til, at idealet om, at alle deltagere er lige, og alle bidrag er legitime, bliver gentaget i nogle af de diskursive regler. Den fjerde og den ottende regel lyder f.eks. således: "All participants are equal ... All arguments which pertain to the issues under discussion are legitimate. No argument should be rejected on the ground that it emerges from an illegitimate source" (Gustavsen, 1992, pp. 3-4).

### **Ophævelse af ulighed mellem ledelse og medarbejdere?**

Dialogkonferencerne er lagt an på, at alle deltagere skal kunne udtrykke sig og bør deltage aktivt. Det formuleres ved brug af modalverberne "must" og "should" i forbindelse med den anden og tredje regel:

It must be possible for all concerned to participate (Gustavsen, 1992, p. 3).

This possibility for participation is, however, not enough. Everybody should also be active. Consequently each participant has an obligation not only to put forth his or her own ideas but also to help others to contribute their ideas (Gustavsen, 1992, p. 3).

---

Konferencerne bliver organiseret med skiftende undergrupper (Gustavsen & Engelstad, 1986), hvor alle har mulighed for at sige noget og blive hørt. Reglen om, at alle er lige, synes at bero på en antagelse om, at alle medarbejdere og ledere tør eller vil sige, hvad de mener. I en organisatorisk sammenhæng foregår kommunikationen imidlertid hyppigt strategisk (Guldbrandsen & Nørholm, 2016; Hallahan et al., 2007), således som vi viste det i eksemplet om det tilsyneladende åbne spørgsmål i afsnit 6. Det betyder, at der kan være mange former for modstridende og også usagte dagsordener. Kan forskerne sikre, at alle bliver lige, ved at de fastlægger spilleregler for, at man kun udtaler sig ud fra arbejds erfaringer, og at alles meninger har samme værdi?

Gustavsen & Engelstad (1986) skriver:

If the experiences made in the encounter [at the Dialogue Conference] can feed back into the everyday relationships in the enterprise, the encounter has performed a mediating function, i.e., between a hierarchical and a more democratic pattern of organization (p. 102).

Vi har svært ved at forestille os, at de ansatte fralægger sig deres bevidsthed om deres organisatoriske rolle og deres egen og andres placeringer i et organisatorisk hierarki, når de går ind i den demokratiske dialogs lokaler. Vil en medarbejder på gulvet se sin leder som ligeværdig, fordi de går ind i en ny organisering af samtaler? Vil en leder få tillid til, at han/hun kan involvere medarbejdere i ufærdige overvejelser? Kan deltagerne tage dette "mere demokratiske organiseringsmønster" med hjem i organisationen? Vi har andre praktiske erfaringer med danske medarbejdere, ledere og chefer, som under forskellige aktionsforskningsprocesser bibeholdt deres positionering af sig selv og andre. Vi har f.eks. oplevet ledere, som brugte dialogtræningen til at vurdere medarbejdere (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Vi har set en ledergruppe gentage en bestemt præstationskultur i det dialogiske træningsrum (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2008). Vi har også måttet erkende, at vi som eksterne forskere var for langsomme til at forstå betydningen af de ansattes interne relationer og de kontekster, som projektet var indlejret i (Dalgaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014). Vi kan ikke tro, at vores erfaringer skulle adskille sig afgørende fra de norske eller svenske.

Vi får samtidig indtryk af, at de demokratiske dialogforskere argumenterer for, at det er muligt at ophæve betydningen af organisatoriske hierarkier gennem særlige undergruppekonstellationer på dialogkonferencer. De sætter f.eks. repræsentanter fra ledelsen i én virksomhed sammen med repræsentanter fra arbejderne i en anden:

---

For instance, the confronting of management in one enterprise with the workers in another can have clear advantages from a democratic perspective. Particularly for management, it can be of basic importance to confront people who are in a position of subordination, but not to *them*. In this way, the general differences in status do not prevent the workers from making their points as clear as possible (Gustavsen & Engelstad, 1986, p. 110).

Har forskerne mulighed for at afgøre, om medarbejderne siger det, de mener, eller det, de mener, der kan siges i den givne kontekst? I givet fald hvordan? Vi ville umiddelbart antage, at nogle medarbejdere fra virksomhed x ville holde sig tilbage fra at ytre visse synspunkter i forhold til ledelsen fra virksomhed y. De kunne måske frygte, at ledelsen gik videre med denne information til ledelsen i virksomhed x – og omvendt. Det kunne f.eks. ske backstage på dialogkonferencer, selv om det måske ikke sker frontstage i de offentlige dialoger. Vi har selv oplevet, at der er store forskelle på det, der siges frontstage og backstage. Både ledere og medarbejdere kommer ofte frem med kritik i pauser på tomandshånd, men tager den ikke op i plenum, hvor deres kolleger er til stede.

Vi forestiller os derfor, at de dialogiske principper samlet kunne opfattes som en dialogisk invitation med utilsigtede virkninger. Vi har f.eks. set, hvordan udtalelser i aktionsforskningsprocesser senere er blevet brugt mod medarbejderne bag udtalelserne til at lave omorganiseringer, der ikke var til deres fordel (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Vi har derfor en frygt for, at nogle af deltagerne i dialogkonferencerne kan have følt sig i et trygt rum med udvidede grænser for den organisatoriske talefrihed. Her kunne de have fremlagt synspunkter, som de efterfølgende er kommet til at fortryde. Vi undrer os over, at de demokratiske dialogforskere ikke inddrager sådanne etiske overvejelser i deres publikationer. Vi lægger også mærke til, at Gustavsen og Engelstad i citatet ovenfor kun nævner fordele ved at organisere dialoger, som de gør (“have clear advantages”, “it can be of basic importance”, “the general differences in status do not prevent the workers from...”).

### **Er demokratiske træningsrum magtfrie rum?**

Den dialogiske spilleregul om lighed rejser også et teoretisk spørgsmål om, hvordan man som aktionsforsker forstår de træningsrum, man opbygger sammen med partnere (Wicks & Reason, 2009). Demokratiske dialoger synes at bygge på en antagelse om, at det er muligt at suspendere betydningen af de organisatoriske kontekster. Her kan man åbenbart skabe demokratiske træningsrum, hvor alle har lige mulighed for at ytre sig og blive hørt.



---

Flere kommunikationsteoretikere og vi selv mener, at sådanne træningsrum altid allerede er kontekstualiserede (Aragon, 2012; Asdal & Moser, 2012; Neidel & Wulf-Andersen, 2013; Nordentoft & Olesen, 2018; Phillips & Kristiansen, 2013; Stacey, 2001, 2007). Det gælder også aktionsforskere, der arbejder ud fra et systemisk perspektiv (Burns, 2007, 2014). Ud fra sådanne perspektiver vil organisationskonteksten/-erne være til stede i ethvert projekt, når forskerne møder deltagerne, fordi de bærer dem med ind i træningslokalet. Træningskonteksten er allerede indlejret i større systemer (Kristiansen, 2013). Det viste sig eksempelvis i et aktionsforskningsprojekt i en kommune. Et team havde fået afvist et projekt, som de havde arbejdet på et halvt år, lige før de mødte os. Direktionen argumenterede med, at kommunen skulle spare. Teamets motivation for at deltage i et nyt projekt kunne derfor ligge på et lille sted. Et andet team arbejdede med skat i en kommunes borgerserviceafdeling. De nåede frem til nye løsninger i et aktionsforskningsprojekt. Løsningerne blev uaktuelle, da et ministerium vedtog en strukturændring, der flyttede skat til en anden by, netop som vi var ved at afslutte projektet (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2013).

Vi er klar over, at disse eksempler adskiller sig fra tværorganisatoriske dialoger og senere beslutninger, som gør sig gældende inden for demokratiske dialoger. Vi antager imidlertid, at der også dér er tale om større organisatoriske, politiske, økonomiske og samfundsmæssige kontekster, som griber ind i sådanne projekter (Thorkildsen, 2013).

Gustavsen (1992) hævder med udgangspunkt i Foucault: "Since power manifests itself in the discourse, the problem of power becomes – as a point of departure – one of differences between discourses – between those infected by power and those which are not" (p. 110).

Vi undrer os over denne læsning af Foucault (2000), som taler om, at der altid udøves magt. Der gives således ingen magtfrie rum eller positioner hos Foucault. Alle diskurser er magtformer, som udøves med konkrete virkninger gennem relationer. Så vidt vi kan se, er der i citatet snarere tale om en læsning, der f. eks. kunne tage udgangspunkt i Habermas (1973). Han skelner idealt mellem magtfrie og ikke magtfrie diskurser.

Det ser også ud som om, demokratiske dialoger beror på en antagelse om, at medarbejdere betragtes som en ligestillet, homogen gruppen. Hvilke konsekvenser kan det få, hvis lokal viden ses ud fra et magtperspektiv, hvor der ikke blot tales om medarbejdere, men om medarbejdere med forskellige interesser og kompetencer? Eller hvis der også blandt medarbejdere er forskellige ekspertpositioner, som kæmper om at definere, hvori forståelsen af arbejde og forandringer skal bestå?

Til forskel herfra opfatter vi deltagere med forskellige hierarkiske positioner som ligeværdige, men ikke som lige. Vi forstår enhver diskurs som

---

---

et magtrum og participation som en måde at udøve magt på, som ændrer sig undervejs i processen (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011). Dette gælder også for en dialogisk diskurs. Vores udgangspunkt er derfor, at det ikke er muligt at opbygge magtfrie træningsrum. Også i sådanne rum udøver partnere og aktionsforskere magt. I AST-projektet var det f.eks. forskerne, der definerede, hvordan parterne skulle tale sammen på konferencerne.

Det ellefte princip inviterer til at metakommunikere om rolle og autoritet: "The workrole, authority, etc. of all the participants can be made subject to discussion – no participant is exempt in this respect" (Gustavsen, 1992, p. 4).

Vi har som aktionsforskere oplevet chefer være tilbageholdende med kritik af deres direktør, fordi de vidste, at vi kendte direktøren fra tidligere projekter. Først langt henne i forløbet kom de frem med kritikken over for os, men stadig ikke frontstage. Vi har også oplevet, at ansatte i pauser, dvs. backstage, har givet udtryk for en kritik, f.eks. af en leder, en kollega eller en medarbejder, som de ikke ønskede at gentage i plenum, dvs. frontstage. Endelig har vi deltaget i træningskontekster, hvor direktører eller chefer har udstillet ledere i et kollegialt forum, hvilket har fået os til at gribe ind (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Vi har derfor ikke tillid til, at det ellefte princip kan fungere som en realistisk, dialogisk spilleregul i en træningskontekst, som allerede er indlejret i større systemer, hvor alle udøver magt.

### **Ophævelse af ulighed mellem ansatte og aktionsforskere**

På den ene side har aktionsforskning, ifølge Gustavsen (1992), ligheder med klinisk medicin, psykoanalyse og uddannelse i forsøget på at koble teori og praksis. På den anden side ser han en afgørende forskel, fordi læge og patient, analytiker og analysand, lærer og elev principielt ikke er lige. Dette er angiveligt tilfældet for forskere og deltagere i demokratiske dialogkonferencer: "In the position underlying the LOM-programme it is a point to make those concerned into what can be called "strong subjects" – they are in all respects equal to the researcher" (Gustavsen, 1992, s. 114). I dette afsnit undersøger vi, hvordan demokratiske dialoger forstår ligestillingen mellem aktionsforskere og deltagende organisationsmedlemmer, som nævnes i citatet.

Ledelsen, fagforeningen og aktionsforskerne har fastlagt de overordnede mål for aktionsforskningsprocessen. Aktionsforskerne bestemmer procesdesign med dialogkonferencer. Det er dem, der definerer indholdet af de dialogiske spilleregler, og som gør disse til værdier for medarbejdernes kommunikation. Det fremgår bl.a. af den hyppige brug af modalverber til

---

at beskrive principperne, hvor samarbejdsparterne ses som målet for forskernes sprog handlinger:

- All participants *should* be active
- Their participation *must* be oriented toward relevant tasks
- The participants *must* ... seek expression largely through these collectivities
- Work experience *must* be the basis for participation
- Conferences *must* express a merger of .... Dialogue and work experiences (Gustavsen & Engelstad, 1986, p. 108, vores kursiveringer).

Demokratiske dialoger er derfor ikke blot kollektive fora, men normative fora, hvor der praktiseres et bestemt værdisæt. Vi har ikke fundet eksempler på, at medarbejderne har været med til at bestemme dette værdisæt. Hvor den oprindelige bestræbelse for industrielt demokrati kan tolkes som forskerdreven anvendt forskning, synes den demokratiske dialogs bestræbelse at være karakteriseret ved forskernes design af konferencer og formulering af værdier. Det tolker vi ikke som udtryk for et lige forhold mellem partnere og aktionsforskere. Vi forstår det som et magtforhold mellem dem, hvor aktionsforskerne tilsyneladende har definitionsmagten til at bestemme reglerne for demokratiske dialoger.

Gustavsen (1995) har en anden forståelse. Han beskriver et skift i forskerens rolle fra at være ekspert til at indgå på lige fod i en mere supportende funktion:

In the mid-1970s a model emerged based on placing the researchers and those with whom the researchers collaborated in each project on a more equal footing as concerns influence over the definition of problems and development of solutions ...

The movement towards changes in the role of research has continued beyond the phase of balanced collaboration ... the moving forces are the workers themselves while research can perform a supportive role (p. 86).

### Findes det bedste argument?

Et centralt aspekt ved den demokratiske dialog handler om dens habermasianske fokus på det bedste arguments besynderligt tvangsfrie tvang;

Die ideale Sprechsituation schließt systematischer Verzerrung der Kommunikation aus. Nur dann herrscht ausschließlich der eigentümlich zwanglose Zwang des besseren Argumentes, der die methodischen Überprüfung von Behauptungen sachverständig zum Zuge kommen lässt und

---

die Entscheidung praktischer Fragen rational motivieren kann (Habermas, 1971 p. 137).

Det indebærer, at man som deltager må bøje sig for de andres bedre argumenter, som det hedder i det tiende princip: "Each participant must accept that other participants can have better arguments" (Gustavsen, 1992, p. 4 (jf. 2001, p. 19)).

I sin kritik af den første fase af industrielt demokrati fremhævede bl.a. Gustavsen (2011, p. 472), at den beroede på en universel forståelse af den rigtige model om delvist selvstyrende grupper. Så vidt vi kan se, kan en lignende kritik gøres gældende mod den anden fases bestræbelser på at gøre industrielt demokrati til demokratisk dialog. Ud fra hvilket arkimedisk, dvs. universelt gældende punkt, skulle man kunne afgøre, hvad der er "bedre"? Vi undrer os over, at Gustavsen taler om 'bedre' og ikke blot om 'andre' argumenter i citatet ovenfor, når demokratiske dialoger andre steder placeres inden for en konstruktivistisk diskurs (Shotter & Gustavsen, 1999).

Ud fra vores perspektiv vil "bedre" også altid være et magtspørgsmål i en organisation. Det viste sig f.eks. i et af vores aktionsforskningsprojekter som et spørgsmål om, hvornår projektet skulle starte (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2013). Ledelsen syntes, at det ville være det bedste, hvis projektet kunne starte med det samme. En del af medarbejderne mente, at det var bedst at vente. Alle var sikre på, at de havde det bedste argument. Hvem skulle afgøre, hvad der var til organisationens bedste? Hvordan kunne vi undgå, at det blev udtryk for det partikulært almene? Det er et begreb hentet fra Adorno (1951). Det betyder, at særinteresser formår at fremstille sig som almene, dvs. som de bedste for organisationen. I det konkrete projekt blev starttidspunktet valgt gennem omfattende forhandlinger med alle parter (11 team, ledelse og aktionsforskere) i et forsøg på at lade alle komme til orde og være medbestemmende.

Analysen i afsnit 7 viste, at demokratiske dialogforskere argumenterer ud fra Habermas for, at alle – medarbejdere, ledere og aktionsforskere – indgår som lige i dialoger. De Habermas-inspirerede diskursive spilleregler fremtræder som et generelt normsæt, som alle forventes at følge. Samtidigt viste analysen, at det er forskerne, der definerer indhold, design og brug af dette normsæt. Analysen peger derfor på et demokratisk paradoks, fordi alle siges at være lige, samtidig med at det er forskerne, der har definitions-magten i forhold til dialoger.

Analysen peger også på, at magt som praktisk og teoretisk begreb ser ud til at være fraværende i demokratiske dialoger. Det kan få mange konsekvenser for partnere på alle niveauer, som vi har søgt at illustrere ved hjælp af eksempler. Overordnet betyder fraværet af magt, at demokratiske

---

dialoger kommer til at argumentere for en konsensusforståelse af dialoger, hvor interesseforskelle, forskellige kompetencer og organisatoriske funktioner samt konflikt ser ud til at spille en mindre fremtrædende rolle.

Endelig viser analysen, at demokratiske dialoger ikke ser ud til at medtænke betydningen af de organisatoriske kontekster, som projekterne er indlejret i. Vi har ovenfor argumenteret for, at dialoger ikke fungerer i et magtfrit rum, hvor alle er lige, og at ulighed – mellem ledelse og medarbejdere, mellem medarbejdere indbyrdes, mellem ansatte og aktionsforskere – ikke kan ophæves ved dialogiske spilleregler. Dette er kun tilfældet hos Habermas (1971), der understreger, at der er tale om et ideal.

## **8. Eksklusion af forskning i demokratiske dialoger?**

Efter at have adresseret kapitlets tre formål bevæger dette afsnit sig på et videnskabsteoretisk niveau, hvor det diskuterer, hvilken forståelse af aktionsforskning, der ligger i demokratiske dialoger.

### **Phronesis fremfor episteme**

Toulmin skriver i introduktionen til Toulmin & Gustavsen (1996), at aktionsforskning handler om at komme hinsides teori og ændre organisationer gennem participation:

Action research and clinical medicine share methodological problems ... *for a reason*. Both kinds of research are aimed at practical effects, not theoretical rigor: both seek the kind of knowledge Aristotle called phronesis ('practical wisdom') more than episteme ('theoretical grasp'). Participatory action research is judged by practical results, not by theoretical propriety: indeed, one hope of the present book is to improve its effectiveness, as practice ... (p. 3).

Hvis man læser Aristoteles' 'Nikomakæiske etik' bogstaveligt, hvor episteme bestemmes som "scientific knowledge [which] exists of necessity [and] is therefore eternal" (1968, p. 332), kan man næppe være uenig med Toulmin. På den anden side kan Aristoteles' begreb om episteme siges at være tomt i dag, fordi der vel ikke findes moderne videnskaber, der beskæftiger sig med det, der eksisterer af nødvendighed og dermed er evigt og uforanderligt? Vi er derfor tilbøjelige til at tillægge episteme en nutidig betydning som teoretisk viden, mens vi som MacIntyre (1988) opfatter phronesis som praktisk klogskab.

Toulmin & Gustavsen (1996, p. 207) forstår teoretisk eller videnskabelig viden som generaliserbar. Da organisatorisk aktionsforskning

---

vanskeligt kan generaliseres, kan den derfor ikke producere teoretisk viden.

Det er vores opfattelse, at den teoretiske viden, som aktionsforskning skaber, ikke kan påberåbe sig generaliserbarhed i streng forstand. Det ekskluderer den ikke fra videnskabernes felt. Et sådant kriterium ville f.eks. også ekskludere en betydelig del af humanvidenskaberne. I lighed med andre, er det vores opfattelse, at teoretisk viden i samfunds- og humanvidenskaberne er karakteriseret ved en anden form for reliabilitet og validitet. Bryman (2008) taler f.eks. om *trustworthiness* og *authenticity*. Generaliserbarhed som del af *trustworthiness* forstår vi som en mere blød form for overførbare resultater. Kvale (1997) taler f.eks. om analytisk generaliserbarhed og Geertz (1973) om tæt og udfoldet beskrivelse.

Ud fra vores forståelse er organisatorisk aktionsforskning både *phronesis* og *episteme*. Den har tre typer af formål, som omfatter praktisk, organiseringsmæssig og teoretisk viden (Bloch-Poulsen, 2010). *Phronesis* svarer til den praktiske og organiseringsmæssige viden; *episteme* til den teoretiske. Hvis vi ser disse tre formål i forhold til demokratiske dialoger, kunne det indebære:

- et praktisk formål, der kan handle om at etablere nye organisatoriske rutiner eller skabe en ændret diskurs i organisationen
- et organiseringsmæssigt formål, der især kan handle om at udvikle nye metoder til dialogkonferencerne
- et teoretisk formål, der f.eks. kan handle om at skabe en mere præcis forståelse af betingelser for aktionsforskning.

Når Toulmin & Gustavsen (1996) fokuserer på aktionsforskning som *phronesis*, ekskluderer de efter vores opfattelse det teoretiske formål (*episteme*). Gustavsen (2001) skriver også, at formålet med organisatorisk aktionsforskning ikke er at lave en (teoretisk) analyse, men at skabe udkast til en handleplan for en praktisk forbedring: "This underlines that research is a partner in a coalition, not a body to gain special knowledge or sit in judgment on the other actors ... The outcome is a work agenda, not an analysis" (p. 21).

Pålshaugen (1998) skriver nedenfor om den dobbelte opgave for aktionsforskere:

... at the theoretical level there is a dual research task for action research in work organizations: both to contribute to the development of new forms of understanding among members of the work organization in a way which can be of help for practical improvements; and, in addition, to develop a new understanding of the methods and instruments that are

---

used to attain this, i.e., of the role of action research itself in the development of such methods and instruments (s. 20).

I dette citat kan vi ikke se, at Pålshaugen har et selvstændigt teoretisk formål udover det praktiske (“to contribute to the development of new forms of understanding among members of the work organization in a way which can be of help for practical improvements”) og det metodiske (“to develop a new understanding of the methods and instruments that are used to attain this”).

Opfattelsen af aktionsforskning som *phronesis* viser sig også i den måde, hvorpå demokratiske dialogforskere omtaler forskere. De bliver beskrevet som projektmedarbejdere med særlige “process managing competences” eller som “conference leaders” (Pålshaugen, 1998, p. 46), som “stage director” eller “conference designer” (Pålshaugen, 2001, pp. 212, 214). Räftegård (1991, pp. 5, 7) omtaler forskerne som “*The process-facilitating generation*” eller som “Procedural Facilitator”. Gustavsen (2001, p. 24) skriver om: “the contribution of research through the design of the dialogue process itself.” Disse beskrivelser af forskernes funktioner peger på, at de især forstås som facilitatorer af processen. En konsekvens kan blive, at aktionsforskerne ikke synes at have et teoretisk forskningsspørgsmål, der går ud over det metodiske og processuelle.

Fokus på *phronesis* – den praktiske og organiseringsmæssige viden – og udelukkelse af *episteme* – den teoretiske viden – har givet anledning til, at den skandinaviske interaktionsforskning har kritiseret den demokratiske, dialogiske aktionsforskning for blot at være konsulentarbejde (Svensson, Ellström & Brulin, 2007, p. 247). Vi har også svært ved at se, om og hvor forskningen kommer ind i billedet, og hvorfor demokratiske dialoger kaldes forskning. Det har andre også været inde på, f.eks. Eikeland (2006). Selvom *phronesis* er teoribaseret, kan vi ikke se, at den skulle være teoriudviklende.

### **Demokratisk, organisatorisk aktionsforskning som anvendt sociologi?**

Vi har tidligere nævnt, at der, i følge Gustavsen, synes at være en bestemt forskel mellem relationen mellem læge og patient i klinikken og relationen mellem aktionsforsker og deltager i demokratiske dialoger. Læge og patient er ikke lige. Det er aktionsforsker og deltager. Det fælles ved aktionsforskning og klinisk medicin er imidlertid, ifølge Gustavsen & Toulmin (1996), at begge fokuserer på konkrete cases og prøver at forbedre dem: “In short, action research shares two features with clinical medicine: 1. It focuses on concrete cases in particular times and places; 2. It tries to improve the current modes of operation in those situations” (p. 211).



---

Toulmin & Gustavsen (1996) forstår aktionsforskning som en klinisk praksis: "What I am suggesting is, simply, that we regard social science as a clinical *science*, and action research as a clinical *practice*: so putting sociology in a similar relation to action research that (say) physiology has to clinical medicine" (p. 212).

Denne forståelse af forholdet mellem videnskab og aktionsforskning kan, så vidt vi kan se, illustreres på denne måde:

| <i>Videnskab/Teori</i> | <i>Klinisk praksis</i> |
|------------------------|------------------------|
| Episteme               | Phronesis              |
| Sociologi              | Aktionsforskning       |
| Fysiologi              | Klinisk medicin        |

Vi forstår aktionsforskning i demokratiske dialoger som anvendt videnskab, dvs. som en klinisk praksis. Den ser ud til at tage Habermas' sprogfilosofi og applicere den på praksis. Vi har ikke kunnet finde eksempler på dialog mellem teori og praksis. Spørgsmålet er imidlertid, om der er tale om anvendt sociologi, som de demokratiske dialog forskere selv synes at mene. Til fordel for en sådan vurdering taler, at den samlede bestræbelse i demokratiske dialoger er at adressere det samfundsmæssige problem, der handler om et misforhold mellem den demokratiske indflydelse som borger og den begrænsede indflydelse som ansat. Omvendt synes der at være et indbygget hierarki, hvor anvendt sprogfilosofi ser ud til at få en mere grundlæggende status end anvendt sociologi. Det er f.eks. tilfældet med anvendelsen af Habermas' sprogfilosofiske ideal om dialog, der ligger til grund for spillereglerne for demokratisk dialog. Anvendelsen af disse spilleregler i en organisatorisk sammenhæng synes at kunne eliminere et centralt sociologisk spørgsmål, der handler om magt. Måske vil det derfor være mere præcist at karakterisere aktionsforskning i demokratiske dialoger som anvendt sprogfilosofi?

Hvis aktionsforskning bliver gjort til en klinisk praksis, kan det, som vist i analyserne i de forrige afsnit, indebære, at en række organisatoriske aspekter ekskluderes: For det første udelukkes de ikke-rationelle aspekter ved dialoger og de samtaler, som ikke foregår i de offentlige arenaer. For det andet ekskluderes en række processuelle forståelser. Det kunne f.eks. være Lewins socialpsykologiske perspektiv. Hans forskning peger bl.a. på, at det giver bedre forankring af aktionsforskningsprocessernes resultater, hvis medarbejderne er med til at beslutte og ikke som i demokratiske dialoger kun til at stille forslag. Det kunne også være eksklusion af emergente aspek-

---

ter, der handler om, at relationer ændrer sig undervejs, fordi parterne løbende positioner sig selv og hinanden i skiftende konstellationer. Roller og relationer fastlægges ikke én gang for alle forud for processen. For det tredje udelukkes et psykodynamisk relationsperspektiv med fokus på overføring og modoverføring mellem aktionsforskere, ledere og medarbejdere, der spillede en central rolle i Tavistok-traditionen (Trist & Murray, 1990b). For det fjerde ekskluderes et organisationskommunikativt perspektiv, der har fokus på strategisk og taktisk kommunikation, på organisationskontekster og kommunikationsmønstre, herunder på emergente magtrelationer mellem aktionsforskere, medarbejdere og ledere i organisationer.

## **9. Konklusioner**

Dette kapitel om demokratiske dialoger i Sverige og Norge har tre formål:

Det første formål handler om participation i aktionsforskningens praktiske dimension. På baggrund af analyse af eksemplet fra AST viste vi, at participation betyder, at medarbejdere har medindflydelse, men ikke medbestemmelse på forandringsprocesser. Participation i organisationer betyder således deliberation eller voice, men ikke decision eller choice.

Det andet formål handler om participation i forskningsprocessens teoretiske dimension. Analysen viste, at medarbejderne deltager i demokratiske dialogiske processer, der er designet og defineret af aktionsforskerne. Det er også forskerne, der evaluerer, hvordan processen fungerer og undersøger, om medarbejderne oplever, at de bliver hørt. Analysen viste desuden, at forskerne ikke undersøger, hvordan den faktiske kommunikation foregår i projekter. Deres forskning handler om evaluering af resultater. Analysen af de diskursive regler peger på et partipatorisk paradoks. På den ene side taler forskerne om åbne, demokratiske dialoger. På den anden side definerer de alene, hvordan disse dialoger skal fungere og ændres.

Det tredje formål handler om problematisering af en dialogforståelse, der bygger på anvendelse af Habermas sprogfilosofiske dialogteori i organisationer. Analysen viste, at der ikke synes at være afgørende forskelle mellem Habermas' dialogideal og Gustavsen og Shotters (1999) dialogiske spilleregler, bortset fra at sidstnævnte har en større konkretiseringsgrad. Dertil kommer, at bestemte aspekter, der handler om forskel, følelser, magt, strategisk og backstagekommunikation ser ud til at blive ekskluderet.

---

Vi er imponerede over det store, nationale omfang af såvel AFI-projekterne i Norge som LOM-projekterne i Sverige. Endelig glæder vi os over resultaterne. Eksemplet med AST betød f.eks. markant forbedret produktivitet og forbedrede arbejdsbetingelser ifølge de ansattes egne oplysninger. Samtidig gav de ansatte udtryk for, at de havde haft gode eller meget gode muligheder for at give deres synspunkter til kende i udviklingsprocessen. Det er imidlertid vores opfattelse, at organisatorisk aktionsforskning baseret på demokratisk dialog har en række grundlæggende problemer knyttet til sig. De handler om forståelse af dialog, demokrati, kommunikation og forskning. Her har vi både haft fokus på, hvad de demokratiske dialogforskere skriver i den anvendte litteratur, men også på det, som ikke omtales.

## **Dialog**

Dialog defineres ud fra Habermas som åbne diskussioner i offentlige arealer. Argumenter fremsættes og afprøves ud fra en antagelse om, at alle deltager på lige fod ud fra deres erfaringer med at arbejde i organisationer (Gustavsén, 1995, p. 90).

Dialog synes således at være identisk med en samtale, forhandling eller kommunikation baseret på rationelle argumenter. Vi har ikke fundet teoretiske overvejelser over, hvordan dialog forstås. Er dialog et substantiv, dvs. en særlig form for samtale? Er det et adjektiv, dvs. en særlig kvalitet ved en samtalesekvens? Er alle samtaler dialoger? Vi efterlyser derfor en placering af demokratiske dialoger i forhold til andre dialogteorier og en begrundelse for valg af Habermas.

## **Demokrati**

Demokratiske dialoger er inspireret af teori om det deliberative demokrati i den bløde udgave, hvor det borgerligt-liberale demokrati i den politiske sfære er præget af forestillinger om én mand (m/k) én stemme, talefrihed, osv.

Demokratiske dialoger antager, at begrebet om deliberativt demokrati kan overføres til organisationer. Teorier om organisationskommunikation viser, at organisationer er præget af hierarkier og organisatorisk ulighed, som betyder, at alle ikke har lige meget at skulle have sagt. Organisationskommunikation er også kendetegnet ved strategisk og taktisk kommunikation, hvor alt ikke bliver sagt. Endelig er organisationskommunikation præget af relationel magt mellem ledere, medarbejdere og aktionsforskere samt af strukturel og økonomisk magt. Det er derfor vores vurdering, at begreber om demokrati eller deliberativt demokrati er problematiske i or-

---

ganisationer. Det er vores praktiske og teoretiske opfattelse, at det er idealistisk at forestille sig, at hierarki, magt, ulighed samt strategisk og taktisk kommunikation kan ophæves ved hjælp af spilleregler for demokratiske dialoger. Hvis de kan, efterlyser vi dokumentation for, hvordan det kan lade sig gøre.

Demokratiske dialoger inkluderer kun de samtaler, der foregår i de offentlige arenaer, og synes at bestræbe sig på at nå frem til konsensus. Vi kan ikke ud fra empirisk dokumentation, f.eks. på AST, vise, om kritik bliver inkluderet i disse bestræbelser. Vores og andres undersøgelser peger på, at kritik ofte ekskluderes. Det kan betyde, at samtaler og indstillinger foretages ud fra en mainstream-diskurs, som sædvanligvis identificerer organisationens almene interesser med ledelsens partikulære. Skelner demokratiske dialogforskere teoretisk mellem en demokratisk og en ikke-demokratisk dialog? Hvis de gør, hvordan vil de sikre denne distinktion i praksis?

## **Kommunikation**

Demokratiske dialoger understreger, at de har fokus på proces og kommunikation. Kommunikation forstås overordnet enten ud fra Habermas eller ud fra en pragmatisk, konstruktivistisk tilgang.

Med få undtagelser afstår forskerne eksplicit fra at undersøge de kommunikative processer, der kunne vise, hvordan demokratiske dialoger fungerer i praksis. Vi er derfor ikke i stand til præcist at konkludere, hvilke konsekvenser disse overordnede kommunikationsteoretiske tilgange har i forhold til praksis. Det undrer os, fordi demokratiske spilleregler angiveligt skulle være valgt ud fra, at de virker i praksis. På grund af denne mangel har vi derfor været nødt til at rejse flere spørgsmål end vi kan svare konkluderende på i dette afsnit.

Vi savner overordnede forståelser af, hvordan forskere i demokratiske dialoger forstår samspillet mellem kommunikation og organisation (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2017).

## **Forskning**

Demokratiske dialoger er blevet kritiseret for at udelukke forskning. Demokratisk dialog har fokus på læring. Det viste f.eks. eksemplet fra AST, hvor forslag til forbedringer førte til nye tiltag undervejs i processen. Vi har ledt forgæves efter overordnede teoretiske forskningsspørgsmål, som udsprang af den organisatoriske læring omkring demokratiske dialoger. Vi har kun fundet overordnede betragtninger som f.eks., at jo mere forskerne holdt sig tilbage, jo mere sandsynlighed var der for, at organisationerne fik igangsat deres handleplaner. Vi har også savnet kritiske refleksioner,

---

som kunne videreføre traditionen fra NIDP-projekterne, som fremlagde konkrete eksempler på udfordringer, fejltagelser mm.

Det er derfor vores vurdering, at demokratiske dialoger handler om facilitering af processer snarere end om undersøgelse og forskning i dem. Det betyder, at demokratiske dialoger kommer til at fremstå som en reflekteret konsulentudgave af organisationsudvikling, hvor participation bliver til involvering. Vi har svært ved at finde belæg for den vurdering, som f.eks. Elden (1986) fremlægger om demokratiske dialoger som partecipatorisk forskning med vægt på lokal teori: "Empowering participation as a process rather than as a structure leads to self-managed learning through changing one's own organization. Workers thereby create their own work place according to their local theory" (p. 244).

## Refleksioner

I dette kapitel har vi undersøgt den tendens inden for organisatorisk aktionsforskning, der kaldes demokratiske dialoger i perioden 1981-1992 i Norge og Sverige.

Kapitlet har flere problemer. Måske er empatien veget for kritikken. Vores kritik udspringer af vores praktiske og teoretiske viden fra organisatoriske aktionsforskningsprojekter og fra vores viden som hhv. kommunikationsforsker og idéhistoriker. Vores praktiske og teoretiske undersøgelser i organisatoriske aktionsforskningsprojekter har ført os andre steder hen. Især i synet på magt og participation i dialogiske aktionsforskningsprocesser. Vi vil derfor understrege, at vi ser den processuelle tilgang i demokratiske dialoger som et partecipatorisk fremskridt, fordi den giver øgede muligheder for indflydelse til medarbejdere og ledere. Samtidig glæder vi os over resultaterne af det beskrevne projekt. Produktiviteten stiger, medarbejdere på nat- og weekendholdet kører uden værkførere, og der synes at være en udbredt tilfredshed med at være blevet hørt i projektet. Endelig bemærker vi, hvor omfangsrigt det demokratiske dialogprojekt er både i Sverige og i Norge.

En svaghed er desuden, at vi ikke har haft adgang til dokumentation, f.eks. i form af lyd- eller videooptagelser af dialogkonferencer. Vi har alene kunnet give en diskussion ud fra feltnoter, rapporter, en enkelt systematisk undersøgelse af kommunikationen (Johansson-Hidén, 1994) samt en række artikler, antologier og bøger af mere teoretiserende karakter. Vi har som sådan været henvist til fortællinger *om* praksis, ikke til mere direkte dokumentation *af* praksis.<sup>16</sup> Der er derfor tale om en svag validitet, hvis

---

16 Vi ser her bort fra, at videooptagelser ikke er en direkte gengivelse, men en fortolkning af virkeligheden (Alrø & Kristiansen, 1997).

---

kapitlet skulle fremstå som en præsentation af demokratiske dialoger i praksis.

Repræsentanter for demokratiske dialoger argumenterer mod undersøgelse af faktiske interaktionsprocesser. De afviser, som nævnt, undersøgelse af forskningsprocessen med den begrundelse, at det vil objektivere de andre, altså ledere og medarbejdere. Det argument forstår vi ikke. De hævder, som vist, at aktionsforskere, ledere og medarbejdere er lige. Hvorfor er det så alene aktionsforskerne, der tager beslutningen om ikke at undersøge forskningsprocessen? Kunne aktionsforskere, ledere og medarbejdere ikke tage den overvejelse i fællesskab? Og hvorfor argumenteres der med et hensyn til de andre? Kunne man ikke ved hjælp af billede eller lyd fastholde seancer, der viste samspillet mellem aktionsforskere, ledere og medarbejdere, selvom aktionsforskere står for det processuelle og ledere og medarbejdere for det indholdsmæssige?

Et tredje diskutabelt forhold i kapitlet er vores kritik af grundbegrebet om demokratiske dialoger, der beror på, at alle er lige. Det afviser vi som en illusorisk antagelse, der kan forlede medarbejdere til at tro, at de trygt kan udtale sig. Kunne man ikke tænke sig en betydning af "lige", som ville give mening, også i organisatoriske aktionsforskningsprocesser, f.eks. 'ligeværdig'? Her er vi i tvivl. På den ene side er relationen mellem ledere, medarbejdere og aktionsforskere karakteriseret ved hierarkier og alliancer i proces. På den anden side har vi undersøgt, om der i aktionsforskningsprocesser kan opstå dialogiske momenter i samtaler mellem ledere, medarbejdere og os som aktionsforskere (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Flygtige øjeblikke, hvor betydningen af hierarkierne syntes suspenderet. Ikke hierarkierne selv, men momenter, hvor vi havde oplevelsen af at tale i øjenhøjde. Hvor forskelle i beslutningskompetencer, uddannelsesniveau osv. ikke syntes at spille en rolle. Hvor man talte ud fra sine forskellige erfaringer og måske konfliktende synspunkter. (Kristiansen, 2013). Men kan vi være sikre på det? Er parterne kongruente eller netop organisatorisk kongruente (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005)?

På en måde er det det samme dilemma, som præger den såkaldte dialog mellem Buber og Rogers fra 1957 (Anderson & Cissna, 1997). Buber hævder, at man ikke kan have en dialog mellem en terapeut og en klient, mens Rogers hævder, at hans terapeutiske erfaring viser det modsatte. Samlet er vi dog mest tilbøjelige til at tænke i organisatorisk ulighed og i ulighed i aktionsforskning, både ud fra en teoretisk forståelse af magt som allestedsnærværende, og ud fra vores mange erfaringer af, hvordan flygtige dialogiske momenter efterfølgende er blevet skyllet væk af ulighed og ændringer i den organisatoriske kontekst. Det kunne f.eks. handle om udnævnelse af en ny leder, en omstrukturering, eller om eksterne myndigheder, som med et pennestrøg ophævede det flygtige moments beslutning.

---

---

## Appendiks

De tretten principper for demokratiske dialoger lyder (Gustavsen, 1992, p. 3-4)

1. The dialogue is a process of exchange: ideas and arguments move to and fro between the participants
2. It must be possible for all concerned to participate
3. This possibility for participation is, however, not enough. Everybody should also be active. Consequently each participant has an obligation not only to put forth his or her own ideas but also to help others to contribute their ideas
4. All participants are equal
5. Work experience is the basis for participation. This is the only type of experience which, by definition, all participants have
6. At least some of the experience which each participant have when entering the dialogue must be considered legitimate
7. It must be possible for everybody to develop an understanding of the issues at stake
8. All arguments which pertain to the issues under discussion are legitimate. No argument should be rejected on the ground that it emerges from an illegitimate source
9. The points, arguments, etc. which are to enter the dialogue must be made by a participating actor. Nobody can participate "on paper" only
10. Each participant must accept that other participants can have better arguments
11. The workrole, authority, etc. of all the participants can be made subject to discussion – no participant is exempt in this respect
12. The participants should be able to tolerate an increasing degree of difference of opinion
13. The dialogue must continuously produce agreements which can provide platforms for practical action. Note that there is no contradiction between this criterion and the previous one. The major strength of a democratic system compared to all other ones is that it has the benefit of drawing upon a broad range of opinions and ideas that inform practice, while at the same time being able to make decisions which can gain the support of all participants.



---

## Litteraturliste

- Adorno, T. W. (1951). *Minima Moralia*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
  - Alrø, H. & Kristiansen, M. (1997). Mediet er ikke budskabet. In H. Alrø & L. Dirckinck-Holmfeld. *Videoobservation* (pp. 73-99). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
  - Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
  - Anderson, R. & Cissna, K. N. (1997). *The Martin Buber – Carl Rogers dialogue: A new transcript with commentary*. Albany: State University of New York Press.
  - Anderson, R., Baxter, L.A. & Cissna, K. N. (Eds.) (2004). *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Thousand Oaks: Sage.
  - Anderson, R., Cissna, K. N. & Arnett, R. C. (Eds.) (1994). *The Reach of Dialogue: Confirmation, Voice, and Community*. Cresskill, N. J.: Hampton Press.
  - Aragon, A. O. (2012). Shifting Identity from Within the Conversational Flow of Organizational Complexity. *IDS Bulletin*, 43(3), 27-44.
  - Aristotle (1968). *Nicomachean Ethics*. London: William Heinemann.
  - Asdal, K. & Moser, I. (2012). Experiments in Context and Contexting. *Science, Technology & Human Values*, 37(4), 291-306.
  - Austin, J. L. (1962). *How to do things with words: the William James lectures delivered at Harvard University 1955*. In J.O. Urmson & M. Sbisa (Eds.). Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press.
  - Bakhtin, M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. In M. Holquist (Ed.). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.
  - Bakhtin, M. (1986). *Speech genres and other late essays*. Austin, TX: University of Texas Press.
  - Bales, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
  - Baxter, L. (2011). *Voicing Relationships. A Dialogic Perspective*. London: Sage.
  - Bloch-Poulsen, J. (2010). *A contribution to the concept of dialogue in Scandinavian organizational action research – dialogue as multiple tensionality* (unpublished PhD-preamble; to be downloaded from [www.dialog-mj.dk](http://www.dialog-mj.dk) or [www.ruc.dk](http://www.ruc.dk))
  - Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
  - Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
  - Buber, M. (1994). *I and Thou*. Edinburgh: T & T. Clark.
  - Buber, M. (1957). Elements of the interhuman. In M. Buber (1965). *The knowledge of man* (pp. 72-88). New York, NY: Harper & Row.
  - Burns, D. (2007). *Systemic action research*. Bristol: The Policy Press.
  - Burns, D. (2014). Systemic action research: Changing system dynamics to support sustainable change. *Action Research*, 12(1), 3-18.
  - Cheeney, G., Christensen, T., Zorn, T. E. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove, Ill.: Waveland.
  - Cornwall, A. (2011). Whose voices? Whose choices? Reflections on gender and participatory development. In A. Cornwall (Ed.). *The Participation Reader* (pp. 203-223). London: Zed Books.
  - Dalgaard, L.G., Johannsen, L.V., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2014). Differences as a potential vehicle of organizational development?: Co-researching-on-action. In: M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.). *Participation and power in participatory research and action research* (pp. 199-228). Aalborg: Aalborg University Press.
  - Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Deetz, S. & Simpson, J. (2004). Critical Organizational Dialogue: Open Formation and the Demand of "Otherness". In R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (Eds.). *Dialogue. Theorizing Difference in Communication Studies* (pp. 141-158). Thousand Oaks: Sage.
-

- 
- Eikeland, O. (2006). The Validity of Action Research – Validity in Action Research. In K. Aagaard Nielsen & L. Svensson (Eds.). *Action Research and Interactive Research. Beyond practice and theory* (pp. 193-240). Maastricht: Shaker publishing.
  - Eikeland, O. & Finsrud, H.D. (Eds.) (1995). *Research in Action. Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet/The Work Research Institute.
  - Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Tretheway, A. (2010). *Organizational communication*. New York, NY.: Bedford/St. Martins.
  - Elden, M. (1986). Sociotechnical systems ideas as public policy in Norway: empowering participation through worker-managed change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(3), 239-255.
  - Engelstad, P. H. (1995). Fra dialogkonferanser til utviklingsorganisasjon. In O. Eikeland & H. D. Finsrud, H. D. (Eds.). *Research in Action. Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning*, (pp.161-210). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet/The Work Research Institute.
  - Foucault, M. (2000). Power. In J. D. Faubion (Ed.). Michel Foucault: *Power. Essential works of Foucault, 1954-1983*, vol. 3. London: Penguin books.
  - Fraser, N. (1992). Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of the Actually Existing Democracy. *Social text*, 25/26, 56-80.
  - Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
  - Gergen, K. J. (1997). *Virkelighet og relationer*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
  - Goffman, E. (2010). *Relations in Public: Microstudies of the public order*. New Brunswick, N. J.: Transaction Publishers.
  - Goffman, E. (1992). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books.
  - Guldbrandsen, I. T. & Nørholm, S. J. (2016). *Strategizing Communication Theory and Practice*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
  - Gustavsen, B. (2011). The Nordic Model of Work Organization. *Journal of Knowledge Economy*, 2, 463-480.
  - Gustavsen, B. (2001). Theory and Practice: the Mediating Discourse. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of Action Research Participative Inquiry & Practice* (pp. 17-26). London: Sage.
  - Gustavsen, B. (1995). Workplace reform and democratic dialogue. In O. Eikeland & H. D. Finsrud (Eds.). *Research in action/Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning* (pp. 81-102). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet/The Work Research Institute;
  - Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development: Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
  - Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. (1986). The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations*, 39(2), 101-116.
  - Gustavsen, B., Hansson, A. & Quale, T. (2008). Action research and the challenge of scope. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage Handbook of Action Research. Participative inquiry and practice* (pp. 63-76). London: Sage.
  - Habermas, J. (1996). *Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politische Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
  - Habermas, J. (1984). *Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Neuwied: Luchterhand.
  - Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
  - Habermas, J. (1973). *Theory and Practice*. London: Polity Press.
  - Habermas, J. (1971). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theories der kommunikativen Kompetenz. In J. Habermas & N. Luhmann (Eds.). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – was leistet die Systemforschung?* (pp. 101-141). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
-

- 
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
  - Johansson-Hidén, B. (1994). *Kommunikationsmönster vid utvecklingsarbete. Att analysera gruppkommunikation med Initiativ-respons-analys*. Karlstad: Högskolan i Karlstad.
  - Kristiansen, M. (2013). Dynamics between Organizational Change Processes and Facilitating Dissensus in Context Inquiring Dialogues. *International Journal of Action Research*, 9(1), 95-123.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2017). Action Research. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.). *International Encyclopedia of Organizational Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (Eds.) (2014). *Participation and power in participatory research and action research*. Aalborg: Aalborg University Press.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2013). Participatory knowledge production and power: co-determination through dissensus in dialogic organizational action research. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach* (pp. 193-212). London: Routledge.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic organizational action research: Reflections on conflicting knowledge interests and actionability. *International Journal of Action Research*, 7(3) 347-380.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2008). Working with “not knowing” amid power dynamics among managers: From faultfinding and exclusion towards co-learning and inclusion. In H. Bradbury & P. Reason (Eds.). *The Sage Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 463-472). London, Sage.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2005). *Midwifery and dialogue in organizations: Emergent, mutual involvement in action research*. München: Rainer Hampp Verlag.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004). Self-referentiality as a power mechanism. Towards dialogic action research. *Action Research*, 2(4), 371-388.
  - Kvale, S. (1997). *Inter View. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzel.
  - Levin, M. (2006). Action Research in Norway. In K. Aa. Nielsen & L. Svensson (Eds.). *Action Research and Interactive Research. Beyond practice and theory* (pp. 170-178). Maastricht: Shaker Publishing.
  - Linstead, S., Maréchal, G. & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
  - MacIntyre, A. C. (1988). *Whose justice? Which rationality?* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
  - Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Estlund, D., Føllesdal, A., Fung, A., Lafont, C., Manin, B. & Martí, J.L. (2010). The Place of Self-Interest and the Role of Power in Deliberative Democracy. *The Journal of Political Philosophy*, 18(1), 64-100.
  - McNamee, S. & Gergen, K.J. (1999). *Relational Responsibility. Resources for Sustainable Dialogue*. London: Sage.
  - Naschold, F. (1993). Organizational Development: National programmes in the context of international competition. In F. Naschold, R.E. Cole, B. Gustavsen & H. van Beinum (Eds.). *Constructing the new industrial society* (pp. 3-119). Assen/Maastricht: Van Gorcum.
  - Neidel, A. & Wulf-Andersen, T. (2013). The Ethics of Involvement with the Already Involved: Action Research and Power. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach* (pp. 153-170). London: Routledge.
  - Ospina S., J., Dodge B., Godsoe M., Minieri J., Reza S. & Schall, E. (2004). From Consent to Mutual Inquiry: Balancing Democracy and Authority in Action Research. *Action Research*, 2(1), 47-70.
-

- 
- Pedersen, C. H., & Olesen, B. R. (2008). What Knowledge – Which Relations? Sharing Dilemmas of an Action Researcher. *International Journal of Action Research*, 4(3), 254-290.
  - Phillips, L. (2011). *The Promise of Dialogue: The Dialogic Turn in the Production and Communication of Knowledge*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
  - Phillips, L. & Kristiansen, M. (2013). Characteristics and Challenges of Collaborative Research. Further Perspectives on Reflexive Strategies. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.) *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach* (pp. 258-282). London: Routledge.
  - Pålshaugen, Ø. (2004). How to do things with words: Towards a linguistic turn in action research. *Concepts and Transformation*, 9(2), 181-203.
  - Pålshaugen, Ø. (2002). Discourse democracy at work. On public spheres in private enterprises. *Concepts and Transformation*, 7(2), 141-192.
  - Pålshaugen, Ø. (2001). The Use of Words: Improving Enterprises by Improving their Conversations. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 209-218). London, England: Sage.
  - Pålshaugen, Ø. (1998). *The End of Organization Theory? Language as a tool in action research and organizational development*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
  - Räftegård, C. (1991). *A procedural approach for action research* (chasing a role description). Karlstad, Sverige: Högskolan i Karlstad.
  - Räftegård, C. & Johansson-Hidén, B. (1992). *LOM. Ledning Organisation Medbestämmande. Avesta Sandvik Tube AB i Storfors. Projektdatarapport III 1. nov 1990- 31. maj 1992*. Karlstad: Högskolan i Karlstad.
  - Räftegård, C. & Johansson-Hidén, B. (1990). *LOM. Ledning Organisation Medbestämmande. Avesta Sandvik Tube AB i Storfors. Projektdatarapport II sept 1989 – okt 1990*. Karlstad: Högskolan i Karlstad.
  - Shotter, J. & Gustavsen, B. (1999). *The role of “dialogue conferences” in the development of “learning regions”: Doing “from within” our lives together what we cannot do apart*. Stockholm: Centre of Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics.
  - Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow: Prentice Hall.
  - Stacey, R. (2001). *Complex Responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge.
  - Stewart, J., Zediker, K.E. & Black, L. (2004). Relationships among Philosophies of Dialogue. In R. Anderson, L. Baxter & K. Cissna (Eds.) (2004). *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies* (pp. 21-38). Thousand Oaks: Sage.
  - Svensson, L., Ellström, P.-E., & Brulin, G. (2007). Introduction: on Interactive Research. *International Journal of Action Research*, 3(3), 233-249.
  - Thorkildsen, A. (2013). Participation, Power and Democracy: Exploring the tensional field between empowerment and constraint in action research. *International Journal of Action Research*, 9(1), 15-37.
  - Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). Industrial Democracy in Norway. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(2), 187-196.
  - Toulmin, S. & Gustavsen, B. (1996). *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. Amsterdam: John Benjamins.
  - Trist, E. & Murray, H. (Eds.) (1990). Historical Overview: the Foundation and Development of the Tavistock Institute. In E. Trist & H. Murray (Eds.) (1990). *The Social Engagement of Social Science: The socio-psychological perspective, vol. 1* (pp. 1-34). Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
  - Wicks, P. G., & Reason, P. (2009). Initiating Action Research: Challenges and Paradoxes of Opening Communicative Space. *Action Research*, 7(3), 243-261.
  - Willig, R. (2016). *Afvæbnet kritik*. København: Hans Reitzel.
-

---

## KAPITEL 7

# PRAGMATISK AKTIONSFORSKNING

## - Projekter i spanske kooperativer i sidste halvdel af 1980'erne

### Hvad og hvorfor

Dette kapitel handler om pragmatisk aktionsforskning. Det er en tilgang, der er udviklet af Davydd Greenwood og Morten Levin. Aktionsforskning opfattes ikke længere alene som en kombination af aktion og forskning, dvs. af praktiske forandringer og teoretiske nyskabelser, men som en kombination af aktion, forskning og participation. Greenwood og Levin forstår pragmatisk eller participatorisk aktionsforskning således, at medarbejdere, ledere og aktionsforskere har indflydelse på både den praktiske og den teoretiske produktion af viden. På baggrund af deres forskellige interesser og viden, skaber de sammen forskningsprocessen og dens resultater. Derfor kalder Greenwood & Levin også deres tilgang for co-generative research.

I den udgave af demokratiske dialoger, som vi beskrev i kapitel 6, var der en bestemt arbejdsdeling. Den praktiske side blev overladt til medarbejdere og ledere. I den pragmatisk aktionsforskning beskrives aktionsforskeren som en "friendly outsider". Han eller hun bidrager aktivt med teoretisk og metodisk viden, men også med input og løsningsforslag til de praktiske, organisatoriske problemer. Greenwood & Levin kalder derfor også deres tilgang for pragmatisk aktionsforskning.

I den udgave af det norske industrielle demokratiprojekt, som vi beskrev i kapitel 5, var der en anden arbejdsdeling. Forskerne var ikke bare eksperter i de teoretiske spørgsmål, men også i de praktiske. De var socio-tekniske eksperter, der også bestemte, efter hvilke principper produktionsprocessen skulle organiseres. Greenwood & Levin understreger, at de ikke er eksperter i praktiske spørgsmål. De betoner, at forskere, medarbejdere og ledere har forskellig viden og interesser, at den teoretiske og praktiske viden er sideordnet, og at disse forskellige former for viden bidrager til at løse komplekse problemer.

Formålet med kapitlet er at komme tættere på en forståelse af, hvad denne sideordning betyder i praksis. Kapitlet undersøger og diskuterer så-



---

ledes, hvad præfixet “co-” i co-generative research betyder.<sup>17</sup> Hvad ligger der i at ville samskabe en ny praksis på en demokratisk måde og samtidig skabe valid teoretisk viden? Hvordan bliver ledere og medarbejdere co-researchere?

Helt konkret undersøger kapitlet et participatorisk aktionsforskningsprojekt i Mondragón, der fandt sted i perioden 1985-1991. Mondragón betegner nogle kooperativer i Euskadiprovinsen i Baskerlandet i Nordspagnien, hvor ledere og medarbejdere samtidig var medejere. Forskningsdelen af projektet blev ledet af Greenwood. Det er beskrevet af ham og nogle af deltagerne, ligesom han har diskuteret det i fremstillinger sammen med Levin som eksempel på deres fælles participatoriske tilgang.

Det er i dag blevet almindeligt at tale om inddragelse, deltagelse, coproduktion og samskabelse i forbindelse med forandringsprojekter i organisationer og i andre sammenhænge. Vi håber, at kapitlet kan bruges til at reflektere over, hvad samskabelse og de øvrige begreber betyder i forhold til egne projekter. Hvordan bliver samskabelse defineret teoretisk? Hvordan bliver det udfoldet i praksis? I organisatorisk sammenhæng indførte man samarbejdsudvalg i en række europæiske lande efter 2. verdenskrig. De er stadig i funktion. Er de eksempler på demokratisering og/eller blot en anden måde at lede på? Tilsvarende spørgsmål kan stilles til ‘co-generativ’.

## **Baggrund**

### **Participatorisk, demokratisk, emergent og pragmatisk**

Fra 1980’erne begynder en række aktionsforskere at forstå aktionsforskning som participatorisk. I USA gælder det f.eks. Whyte (1991), som redigerer en antologi om participatorisk aktionsforskning. I England introducerer Heron & Reason (1985, 2001, 2008) begrebet “co-inquiry”, og Reason (1994) kombinerer det med participatorisk aktionsforskning. I Norge skriver Elden & Levin (1991) en artikel, hvor de præsenterer begrebet co-generative research. På tværs af Norge og USA redigerer Chisholm & Elden (1993) et særnummer om aktionsforskning i tidsskriftet *Human Relations*, og Greenwood & Levin (1998) udgiver en grundbog om aktionsforskning, hvor aktionsforskning også forstås som participatorisk. En tilsvarende tendens findes inden for udviklingsstudier (Cooke & Kothari, 2001; Hickey & Mohan, 2004).

---

17 Vi har valgt at bruge de engelske udtryk som co-generative research og co-researchers i dette kapitel for at afgrænse udtrykkene fra de konnotationer, som begrebet samskabelse giver i en dansk kontekst. Her bruges det især om samskabelse af viden i sociale projekter, som foregår i offentligt regi.

---

Umiddelbart kunne man mene, at betegnelsen ‘participatorisk aktionsforskning’ må være pleonastisk, da enhver aktionsforskning i sig selv skulle være participatorisk, men som vi har set i de foregående kapitler, og som Greenwood & Levin (1998) er inde på, findes der en del aktionsforskning, som ikke eller kun vanskeligt kan karakteriseres som participatorisk.

Dette kapitel har fokus på en særlig udgave af participatorisk aktionsforskning, der betegnes som co-generative research, og som især er udviklet af Greenwood & Levin (1998). Greenwood & Levin (1998) definerer aktionsforskning som en enhed, der består af tre dimensioner, forskning, handling og participation:

AR [action research] refers to the conjunction of three elements. Research, action, and participation ... AR aims to increase the ability of the involved community or organization members to control their own destinies more effectively and to keep improving their capacity to do so (p. 6).

Inden for organisatorisk aktionsforskning indebærer participation således, at lokale ledere og medarbejdere i højere grad skal kunne “control their own destinies more effectively and keep improving their capacity to do so.” Det betyder iflg. Greenwood et al. (1992, pp. 30-31), at de styrker evnen til organisatorisk læring, dvs. til sammen at undersøge organisationen og løbende at foretage de ønskede forbedringer.

Participation indebærer således ikke blot, at medarbejderne får mere indflydelse i organisationen, men også demokratisering af vidensproduktionen i den organisatoriske læring. I denne proces fungerer medarbejderne som ‘co-researchers’. Greenwood & Levin (1998) fremhæver, at aktionsforskning baserer sig på to afgørende aspekter, der handler om demokratisk inklusion og produktion af valid social viden: “... democratic social change and the simultaneous creation of valid social knowledge ... democratic inclusion and social research quality. AR [action research] democratises research processes through the inclusion of the local stakeholders as co-researchers” (p. 3).

Greenwood og Levin (1998) forstår lige som demokratiske dialoger aktionsforskning som en generativ proces (Gustavsen & Engelstad, 1986, p. 104). Til forskel fra den demokratiske dialogtænkning fremhæver de, at der er tale om co-generation af viden, hvor de lokale partnere bidrager som ‘co-researchers’. Begrebet ‘co-researcher’ forekommer også i aktionsvidenskab, f.eks. hos Argyris & Schön (1996, p. 50). Denne tilgang har øjensynligt inspireret Greenwood et al. (1992, p. 34). Desuden er der, som nævnt, en tendens til at fokusere på aktionsforskning som en participatorisk bestræbelse fra 1980’erne.

På baggrund af denne forståelse, hvor begge parter bidrager med deres

---



---

forskellige viden i forskningsprocessen, præsenterer Greenwood & Levin (1998) også deres arbejde som pragmatisk aktionsforskning:

We consider ourselves participants in change processes where democratic rules guide decision making. We bring certain skills and knowledge, and other actors do the same, bringing their own capacities and experiences to bear on the problems. This is why we call our particular variety of AR practice pragmatic action research (p. 11).

Pragmatisk aktionsforskning er inspireret af Deweys pragmatisme (Greenwood & Levin, 1998, pp. 72-73; Greenwood, 2007). Den betoner demokrati, kombination af tanke/teori og handling/praksis, læring som udviklingsproces, dvs. som stadige cykler af tanker og handling, samt betydningen af diversitet og konflikt for et demokrati.

Det indebærer samtidig, at aktionsforskning bliver forstået som en emergent proces: "PAR [Participatory action research] is an emergent process, with the participants changing their hypotheses, aims, and interpretations as the process develops" (Greenwood et al., 1992, p. 3). Det betyder i praksis, at aktionsforskere må leve med uforudsigelighed: "One of the fundamental prerequisites for anyone considering the option of becoming an action researcher is a willingness to live with uncertainty" (Greenwood & Levin, 1998, p. 149). Kapitlet peger således på bogens andet synspunkt om, at participation er en emergent proces, ikke en én gang for alle givet skabelon.

Greenwood et al. (1992) forstår også deres aktionsforskning som partecipatorisk bl.a. inspireret af Whyte (1991) omtaler de den som partecipatorisk eller som PAR. I det senere samarbejde med Levin (Greenwood & Levin, 1998) betegner de deres aktionsforskning som pragmatisk.

## **2. Formål og synspunkter**

Pragmatisk aktionsforskning udvider forståelsen af aktionsforskning til at inkludere participation på lige fod med forskning og handling (Greenwood & Levin, 1998). Det ser vi som en nyskabelse. Som tidligere nævnt, forstår Greenwood et al. (1992) participation som en dobbelt bestræbelse. Den omfatter både medarbejdernes muligheder for at kontrollere deres egne skæbner og praktisere organisatorisk læring såvel som demokratisering af vidensproduktionen. Participation handler således både om demokratisk inklusion og om produktion af valid social viden, hvor de lokales viden indgår på lige fod med forskernes, fordi de lokale fungerer som co-researchers. Der synes således at være tale om participation både i aktionsforskningsprocessens praktiske og teoretiske dimension.

---

Det overordnede formål med dette kapitel er at undersøge, hvad der ligger i præfikset “co-” i den pragmatiske aktionsforsknings grundbegreber: co-generative research og co-researcher. På baggrund af beskrivelser og analyser af eksemplet fra Mondragón argumenterer vi for, at co-generative research bygger på en forskelligt distribueret definitionsmagt. Kapitlet diskuterer således bogens fjerde synspunkt om, at participation er udøvelse af magt i spændinger mellem parter med forskellige interesser og viden. Det viser sig på disse tre punkter, der handler om målsætning og organisering, forskningsmetode og fremstilling:

1. Co-generative research betegner en ledelsesstyret proces. Det oprindelige formål med processen bestemmes af den lokale ledelse og forskeren. De lokale medlemmer bliver primært inddraget som interviewere eller som respondenter.
2. Co-generative research betegner en særlig forskningsproces. Forskningsteamet (FT) udgøres af en gruppe personaleledere og den professionelle aktionsforsker. Teamet udfører fortolkningsmagt og afgør validiteten af respondenternes, dvs. de menige medlemmers udsagn uden, at deres andel i disse fortolkninger bliver italesat eller dokumenteret.
3. Co-generative research beskrives på en særlig måde af Greenwood et al (1992). Gennem analyser af sprogbrugen viser kapitlet, at et tilsyneladende konfliktfrit og enigt forskningsteam, der beskrives som et fælles “we”, undersøger magt, konflikt og forskelle i kooperativerne. De menige kooperativmedlemmer beskrives ved brug af valoriserende adjektiver og substantiver. Vi kan ikke se dokumentationen for disse tolkninger og ved ikke, om de har været forelagt medlemmerne til dialog.

Det forekommer os derfor, at der i højere grad bliver tale om forskning, der bevæger sig mellem forskning *på* kooperativernes medlemmer og co-generative research.

### **Kilder og disposition af kapitlet**

Kapitlet beskriver og analyserer især et aktionsforskningsprojekt med en gruppe kooperativer i Nordspanien. Projektet finder sted omkring industribyen Mondragón i Baskerlandet. Vi har valgt at undersøge beskrivelser af praksis i dette projekt af to grunde: det er meget omfattende fremstillet i Greenwood et al. (1992), og både Levin og Greenwood henviser ofte til det bl.a. i Greenwood & Levin (1998) og Greenwood (2007). Vi forstår således Mondragón som et mønstereksempel på både partcipatorisk og

---

pragmatisk organisatorisk aktionsforskning. Beskrivelsen bygger især på disse tekster: Greenwood et al. (1992), Santos (1991) og Greenwood (2007).

Kapitlet inddrager desuden tekster, som definerer og diskuterer centrale begreber som co-generative research og learning (Elden & Levin, 1991; Greenwood & Levin, 1998); partipatorisk aktionsforskning (Greenwood, Whyte & Harkavy, 1993; Schafft & Greenwood, 2003; Whyte, 1991; Whyte, Greenwood & Lazes, 1991), og pragmatisk aktionsforskning og demokrati (Greenwood, 2002, 2007; Greenwood & Levin, 1998).

Kapitlet placerer først pragmatisk aktionsforskning i forhold til bogens tidligere kapitler (afsnit 1). Dernæst følger kapitlets formål (afsnit 2). Afsnit 3 giver en karakteristik af pragmatisk aktionsforskning. De resterende afsnit bevæger sig fra beskrivelse af projektet i Mondragón (afsnit 4) til kritisk refleksion og analyse af denne tilgang (afsnit 5). Afsnit 4 og 5 undersøger især, hvad der forstås ved co-generative learning og co-research, samt hvilken status de lokale co-researchers og respondenter har. Afsnit 6 bevæger sig på et videnskabsteoretisk niveau og diskuterer, om man kan karakterisere pragmatisk aktionsforskning som en partipatorisk, konventionel, anvendt og/eller phronetisk videnskab. Til sidst bringer vi konklusioner på hele kapitlet samt en række refleksioner (afsnit 7).

### **3. Karakteristik af pragmatisk aktionsforskning**

#### **Pragmatisk aktionsforskning som demokratiseringsprojekt**

Pragmatisk aktionsforskning forstår aktionsforskning som et demokratiseringsprojekt baseret på pragmatisk filosofi. Pragmatisk aktionsforskning bliver opfattet som mere end en metode: "... AR [action research] is not a method or a recipe but a complex strategy for orchestrating processes of democratizing social reform" (Greenwood, 2007, p. 146).

Pragmatisk aktionsforskning satser på at styrke demokrati og på evnen til fortsat at gøre det i lokale forandringsprocesser: "... the creation of more democratic, just, fair, and/or sustainable human situations ... [and endeavors] to increase local capacity for participative, self-managing, and sustainable change processes" (Greenwood, 2007, p. 133).

Styrkelsen af demokrati udfolder sig gennem demokratiske dialoger (Greenwood, 2007, p.147), som vi præsenterede i kapitel 6. De skaber mulighed for gensidig læring (Greenwood & Levin, 1998, p. 152). Pragmatisk aktionsforskning bliver på denne måde til demokratisk vidensproduktion:

---

Within action research, PAR is a variant in which members of the organization under study themselves form part of the research team. They collaborate from problem definition, to the research, discussion, and implementation of the results. This kind of research both relies on and develops the internal capacity of the organization to analyze itself (Greenwood et al., 1992, p. 33).

### **Pragmatisk aktionsforskning som co-generative research**

Pragmatisk aktionsforskning har et bredt ekspertbegreb, som både omfatter akademiske/professionelle videnssystemer og lokal viden:

However, in AR practice, expertise is very broadly defined, including a wide array of academic/professional systems of knowledge, methods, and technologies and the kinds of local expertise that summed up in the term “local knowledge”. Local expertise is an essential ingredient in AR because we start from the premise that human beings are intelligent, experts in their own lives and life situations, and that the mobilization of their expertise is a fundamental ingredient in any successful and lasting social change process (Greenwood, 2007, p. 134).

De lokale er eksperter i deres eget liv, og holdbare løsninger kan ikke nås, uden at de bidrager med deres viden. De professionelle forskere har således ikke vidensmonopol. Ekspertviden forstås som flerfaglig og som båret af mange interesser (“multi-disciplinary and multi-stakeholders team”, p. 135). Denne brede ekspertviden er nødvendig, fordi pragmatisk aktionsforskning beskæftiger sig med store udfordringer, som der ikke gives enkle løsninger på:

I assume that all significant problems create challenges that reach well beyond the boundaries of any conventional discipline and that cannot be mastered by academic deans, provosts, or presidents. Effectively addressing such issues requires the mobilization of many kinds of expertise including many forms of academic expertise and non-academic local knowledge garnered through years of stakeholder experience with particular problems (p. 136).

Demokratisk vidensproduktion betyder ikke bare, at de lokale samarbejdspartnere får styrket deres indflydelse i organisationen. Det betyder også en demokratisering af selve forskningsprocessen, hvor de lokale fungerer som co-researchere. Det bidrager til at skabe resultater, som øger deres kontrol og selvstyre. Det er denne demokratiske dobbelthed, der ligger til

---

grund for betegnelsen co-generative research (Greenwood & Levin, 1998):

This democracy is involved in both the research process and the outcomes of the research. In AR, the research process must be democratic in the sense that it is open, participatory, and fair to the participants. In addition, the outcome of AR should support the participants' interest so that the knowledge produced increases their ability to control their own situation. We summarize this double meaning of democratization by referring to AR as *cogenerative research* (p. 113).

Aktionsforskning bliver således et samarbejde mellem professionelle eksperter og lokale interessenter i organisationer, som sam-skaber, dvs. co-genererer viden, designer handlinger og evaluerer resultater:

AR is a strategy for conducting research that engages professional social researchers and other professional experts with the local stakeholders from an organization, a community, or a coalition in a co-generative process of knowledge creation, action design, and evaluation of outcomes (Greenwood, 2007, p. 133).

Den samskabte viden omfatter hele processen fra formål, design og metoder til handlinger og fortolkninger af forandringsprocessen:

AR promotes broad participation in the research process and supports action leading to a more just or satisfying situation for the stakeholders. Together, the professional researcher and the stakeholders define the problems to be examined, cogenerate relevant knowledge about them, learn and execute social techniques, take actions, and interpret the results of actions based on what they have learned (Greenwood & Levin, 1998, p.4).

Pragmatisk aktionsforskning bliver på denne måde en cogenerativ læringsproces.

### **Aktionsforskeren som "friendly outsider"**

Pragmatisk aktionsforskning er kritisk over for den positivistiske samfundsvidenskabs angivelige objektivitet (Greenwood, 2002, p. 118), som det fremgår af vurderingerne i dette citat:

Anyone who has paid attention to the critiques of positivism over the

---

---

past forty years knows that the underlying assumptions of positivism are indefensible: objectivity, controls, rational choice, etc. – all of these pillars of positivism have been taken down...

The persistence of positivist social science is mainly a product of its institutional posture as a self-referential, socially passive activity in universities and its conception of the professional social researcher as an “advisor” to power. To the extent positivist social scientists study anything of interest to anyone other than themselves, they study those issues that power holders are interested in ... (Greenwood, 2002, p. 118).

Til forskel fra positivismen forstår Greenwood & Levin (1998) de forskellige former for viden, som parterne bidrager med, som sideordnede. Den teoretiske viden er ikke overordnet den erfaringsbaserede eller omvendt: “AR centers on an encounter between the worlds of practical reasoning and the worlds of scientifically constructed knowledge. We do not assert the superiority of either type of knowledge” (p. 109).

Greenwood & Levin (1998) opfatter som sagt den professionelle aktionsforsker som en “friendly outsider” (p. 95), der indgår på lige fod med de lokale medforskere i et forskningsteam. Han eller hun fungerer som: “a kind of consultant, teacher, researcher, and team member who accepts the team’s goals” (p. 9). Aktionsforskeren søger at bidrage til, at de lokale co-researchers selv overtager funktioner som f.eks. at facilitere processer, så de fremover kan organisere deres læreprocesser (p. 119). Det er således de lokale, der i sidste instans ejer mål og proces. Denne opfattelse bryder med forståelsen af aktionsforskeren som en ekstern specialist, der analyserer og designer arbejdsprocesser, som det f.eks. var tilfældet i NIDP (se kap. 5).

### **Pragmatisk aktionsforskning som en emergent og kollaborativ proces**

Pragmatisk aktionsforskning forstår participation som en emergent og kollaborativ proces, der er samskabt af eksterne forskere og lokale organisationsmedlemmer. Denne forståelse anslås allerede i titlen til Greenwood et al. (1992), hvor industrielt demokrati beskrives som proces. Greenwood & Levin (1998, p. 149) fremhæver, at aktionsforskere må være villige til at leve med usikkerhed. Greenwood, Whyte & Harkavy (1993) skriver, at participation ikke er givet én gang for alle, f.eks. forud for et projekt. Der er tale om en emergent og kollaborativ proces, som skabes undervejs:

No one may mandate in advance that a particular research process will

---

---

become a fully developed participatory action research project. Participation is a process that must be generated. It begins with participatory intent and continues by building participatory processes into the activity within the limits set by the participants and the conditions. To view participation as something that can be imposed is both naive and morally suspect. Thus, we treat participatory action research as an emergent process in all cases, placing it on a continuum ranging from “expert research” to participatory action research. In the “expert research” model, all authority and execution of research is controlled by the expert researcher. In participatory action research, authority over and execution of the research is a highly collaborative process between expert researchers and members of the organization under study (p. 1).

Pragmatisk aktionsforskning åbner op for en bred forståelse af participation og argumenterer således imod participation som en planlagt proces, der kan implementeres på de lokale organisationsmedlemmer.

### **Pragmatisk aktionsforskning, forskellighed og dissensus**

Pragmatisk aktionsforskning understøtter forskellighed i den participatoriske proces og søger at samskabe arenaer, hvor den kan udfolde sig. Greenwood & Levin (1998) taler f.eks. til fordel for: “the creation of arenas for lively debate and decision making that respects and enhances the diversity of groups” (p. 11). De argumenterer desuden imod demokrati forstået som konsensus: “distributive justice and consensus models ... [or] majority rule” (s. 11) og taler til fordel for en dissensusopfattelse af demokrati: “We have a passion for diversity ... We view democracy as an open system that should be able to welcome and make humane use of these differences” (p. 12). Der er således ingen forventning om at opnå en fast konsensus, som alle kan tilslutte sig, men snarere en forestilling om at holde samtalen gående, hvor projektet løbende co-redesignes i en emergent proces:

... in pragmatic AR, the ongoing and purposive redesigning of the projects while they are in process is a key principle of practice ... that never results in a single, hard-line consensus to which everyone is subordinated. Following Rorty’s (1980) view of neopragmatism, we aim to “keep the conversation going” ... The whole AR process, viewed our way, is an emergent one ... (Greenwood & Levin, 1998, p. 152).

Denne forståelse af participation, der har fokus på forskellighed og dissensus, adskiller sig fra den måde, kollaborativ forskning undertiden beskriver

---



---

samarbejde som en overvejende positiv og harmonisk proces (Gershon, 2009; Pushor, 2008).

### **Pragmatisk aktionsforskning og magt**

Greenwood og Levin (1998, p. 88) forstår demokratisk vidensproduktion som demokratisering af magtforhold i retning af øget demokrati både generelt i organisationen og mellem lokale og eksterne partnere i forskningsprocessen: "AR democratises the relationship between the professional researcher and the local interested parties" (p. 4).

Schafft & Greenwood (2003) nævner, at partipatoriske processer er forbundet med en række dilemmaer. Det er første gang, vi er stødt på begrebet dilemma i forbindelse med den tidlige organisatoriske aktionsforskningens historie. Partipatoriske dilemmaer er siden blev udfoldet af bl.a. Arieli, Friedman & Agbaria (2009) som del af begrebet partipatorisk paradoks. Schafft & Greenwood (2003) beskriver en række dilemmaer i forbindelse med undersøgelser af partipatoriske processer i to amerikanske lokalsamfund. Et af dem handler om magt:

... we argue [.....] while participatory methods may foster democratic process, they do not erase power differentials. Participation may help to "level the playing field," but the power relations that have historically structured community interaction will partially structure the processes and outcomes of participation ... (p. 21).

Schafft & Greenwood (2003) argumenterer imod, at forskelle i magtrelationer forsvinder i partipatoriske og demokratiske projekter ("they do not erase power differentials"). Det uddyber de i det følgende:

An implicit assumption in much of the ideological invocations of participation for community development is the notion that participation itself makes economic inequality, educational differences, and ideological divergences disappear. This assumption presumes that the differences among people are superficial and that they can be mediated by group process, resulting in eventual consensus-based agreement. Contrary to these ideas of participation, the AR processes we describe involve learning to *map* and *understand* differences, rather than *eradicate* them (Schafft & Greenwood, 2003, p. 27).

Aktionsforskere kan, ifølge Schafft & Greenwood, bidrage til at kortlægge og forstå magtrelationer, men participation får ikke økonomiske, uddannelsesmæssige og andre forskelle til at forsvinde ("disappear", "eradicate").

---

Et participatorisk projekt kan måske bidrage til at gøre magtrelationer mere lige (“level the playing field”), men magtstrukturer og forskelle vil også fremover være indlejret i feltet.

Greenwood & Levin (1998) gør opmærksom på, at co-generation af viden også omfatter spørgsmål om definitions- og fortolkningsmagt. De understreger, at de ikke fungerer som psykoanalytikere, men som samfundsforskere, og at de ikke har viden eller retten til at korrigere eller definere, hvad der er godt for andre i et forskningsprojekt:

We are reformers, not revolutionaries, however, and we are social scientists, not psychoanalysts. We do not believe that we have the wisdom or the right to “lead” others to the “correct” social arrangements “for their own good”, as some of the more liberationist practitioners do or as some of the more “therapeutic” approaches to AR advocate” (p. 11).

Det fremgår ikke af citatet, hvilke retninger der refereres til og kritiseres. Citatet kunne læses som en kritik af f.eks. STS, hvor forskere bruger de psykoanalytiske begreber regression eller modstand, når medarbejdere ikke vil acceptere at gå i gang med oppefra initieret selvstyring.

Greenwood & Levin (1998, p. 197) gør desuden opmærksom på, at facilitering udstyrer den eksterne aktionsforsker med magt. Hvis aktionsforskeren ikke er kompetent nok til at facilitere processen, kan det bidrage til at hæmme den demokratiske proces: “If the AR facilitator is not observant or skilled enough, a pragmatic AR process can be turned into a playground for the powerful and can further inhibit democratization” (p. 172).

Sammenfattende forstår pragmatisk aktionsforskning co-generative research som en proces, der er indlejret i økonomiske, sociale, kulturelle og andre magtrelationer, som også omfatter aktionsforskerens udøvelse af magt (Greenwood & Levin, 1998, pp. 172, 197). Forskningsprocessen ses som båret af forskellige interesser og erfaringer, som det gælder om at byde velkommen, så de kan bidrage til at forstå og løse problemer (pp. 12, 113) og til at transformere magtrelationer mellem parterne (p. 88). Idealet for denne proces er at skabe en levende debat mellem forskellige former for viden og erfaringer (pp. 11-12). Gennem participation kan der skabes “democratizing political effects” (p. 134).

Pragmatisk aktionsforskning er således karakteriseret ved en tæt forbindelse mellem participation, co-generativ læring, demokratisk dialog, co-research og demokrati, mellem forskning, participation og handling. Det næste afsnit undersøger, hvordan co-generative research udfoldes i et eksempel fra Mondragón.

---

## 4. Organisering af participatorisk aktionsforskning i Fagor

### Historisk baggrund for undersøgelsen

Det projekt, som vi har valgt at undersøge nærmere, finder som sagt sted omkring industribyen Mondragón i Baskerlandet. Her startede en præst og nogle unge ingeniører med at lave kooperativer tilbage i 1956 (Greenwood et al., 1992, p. 16). I et kooperativ er de ansatte på én gang arbejdere og medlemmer, dvs. medejere. For at blive medlem betaler man en afgift, der svarer til et års løn. Ansatte får derefter løn som del af overskuddet. Arbejdet og lønnen er differentieret på en skala fra 1 til 4.5 afhængig af bl.a. kompetence. Samtidig får man også en årlig præmie af sin indskudte kapital (p. 16). Den fastlægges af General Assembly, som er den øverste besluttende myndighed, hvor hvert medlem har én stemme (p. 22). Her vedtages de overordnede linjer, lægges årsbudget, udpeges og afskediges ledere, osv. Kooperativerne er derudover organiseret som en række valgte råd:

The *Consejo Rector* (Governing Council) is the oversight group, elected from among the membership. The *Director General* (General Manager) serves a four-year term. The Consejo Rector is overseen by a *Consejo de Direccion* (Management Council) which advises it on business matters (p. 17).

Et Social Council tager sig af spørgsmål som participation, information osv. og kan forelægge dem for Governing Council og General Manager (p. 17).

Der er oprettet sygesikring, bank, skoler, et teknisk universitet, osv. I Mondragón er kooperativerne i 1987 blevet en omfattende social organisering med 19.000 "worker-owners" (p. 16) og ikke mindre end 173 kooperativer.

Aktionsforskningsprojektet koncentrerer sig om den største gruppe af kooperativer i området, den såkaldte Fagor-gruppe, som har ca. 6000 medlemmer og er organiseret produktionsmæssigt i tre divisioner. En beskæftiger sig med "Consumer Goods"; en arbejder med "Industrial Components" (dele til biler osv.), og endelig "Engineering and Factory Equipment", der bl.a. leverer nøglefærdige fabrikker, f.eks. til Kina og Indien (p. 21).

### Udfordringer og resultater i Fagor-undersøgelsen

Baggrunden for aktionsforskningsprojektet er en undersøgelse, som William Foote Whyte og Katherine Whyte foretager af kooperativerne i slut-

---

---

ningen af 1970'erne (Greenwood, 2007, p. 137; Greenwood, Whyte & Harkavy, 1993, p. 7). Deres resultater peger på, at kooperativerne er dygtige til at undersøge og håndtere tekniske problemer, men at de ikke synes at have en tilsvarende kompetence, når det drejer sig om at håndtere de sociale udfordringer, der opstår løbende. De mangler angiveligt evnen til "internal social research" (Greenwood et al., 1992, p. 24). Santos, lederen af den centrale personaleafdeling, beder derfor om et forslag til, hvordan de kan håndtere denne udfordring (Santos, 1991, p. 2). Det indebærer, at Greenwood bliver involveret i et projekt, der kommer til at handle om, hvordan man kan styrke den interne sociale undersøgelseskapacitet i kooperativerne. I praksis betyder det, at der nedsættes en forskningsgruppe, som består af Greenwood og en række kooperativmedlemmer, hvor hovedparten er sektionsledere i den centrale personaleafdeling og ledere i de decentrale personaleafdelinger: "... the core of the Fagor research team itself is composed of Section Heads of the Central Personnel Department and by Directors of Personnel from the member cooperatives." (Greenwood et al., 1992, p. 126).

Forskningsgruppen når frem til en hovedkonklusion, der handler om, at medlemmerne har en høj grad af participation som medejere af kooperativerne, men ikke som arbejdere i dem: "Participation in the workplace and in working relationships is much less well developed than in the social institutional structure of the cooperatives" (p. 131). I undersøgelsen af kooperativerne når forskningsteamet også frem til, at problemer med hierarki, fremmedgørelse og forandringer, som karakteriserer almindelige, kapitalistiske virksomheder, også gælder i kooperativer (p. 1). De peger således på, at der synes at være en vigtig forskel mellem muligheden for at have indflydelse på den overordnede styring af kooperativerne bl.a. gennem de nævnte råd, dvs. governance, og følelsen af at være sat uden for indflydelse i det daglige arbejde:

The most important and unique finding of our study centers on the sources of apathy and alienation. Fagor is undoubtedly one of the most successful experiences in industrial democracy in the world. It shows every sign of continuing to grow and develop successfully. Yet many worker-owners in the system feel that they do not control it, that it controls them. They vote in the annual business plan and they can censure and fire managers ... The owners of the means of production govern the system. Yet at work, they often feel as if the system owns them ... In the work place ... Hierarchical systems of command and control operate, albeit in a muted form (p. 8).

På den ene side er der således tale om et paradoks, der sætter spørgsmåls-

---

---

tegn ved selve grundprincippet om participation eller selvforvaltning: “Feelings of apathy and distance in a strongly participatory system are matters of great concern because they strike at the foundation of self-management” (p. 12). En del medlemmer har også problemer med den kooperative diskurs. De må ikke bruge betegnelsen “subordinates” fra kapitalistiske virksomheder, men skal anvende “collaborators” i kooperativerne, selv om de oplever sig behandlet som subordinates af deres leder (p. 117).

På den anden side er der en udpræget tilfredshed med den jobsikkerhed, som ligger indbygget i kooperativ-tankegangen. Hvis der er krise i én sektor, kan arbejdere/medlemmer herfra flyttes til andre sektorer, hvor der er brug for dem. Under en nylig recession valgte man således at flytte ca. 500 medlemmer fra ét kooperativ til nogle andre (p. 74, p. 78). Som følge af en sådan transfer af medlemmer mellem Fagor-kooperativerne undgik man fyringer i 1987, hvor arbejdsløshedsprocenten i Euskadiprovinsen i øvrigt var helt oppe på 27% (p. 126).

Undersøgelsen viser, at mens der synes at være en forståelse for, at transfer er en måde at skabe jobsikkerhed på, så er der kritik af den konkrete håndtering, hvor flere har følt sig behandlet som objekter (p. 114). Der er således udfordringer med participation i det daglige arbejde såvel som i kritiske situationer med recessioner i visse sektorer. En af anbefalingerne fra forskningsteamet lyder derfor således: “Our study led us to conclude that Fagor needed to reintroduce more problem-solving into the work place and to democratize production processes as they have democratized governance” (p. 8).

### **Forskningsprocessen**

Selve undersøgelsen starter med, at Greenwood skaber en proces, hvor de andre i forskningsgruppen får en forståelse for, hvad det i praksis vil sige at lave en intern socialvidenskabelig undersøgelse. Her vælger man først at undersøge, hvad andre har skrevet om kooperativerne i Mondragón og at bruge disse undersøgelser som “springboards for critical discussions” (p. 51). Bortset fra Whyte (1991) forstår de eksterne undersøgelser kultur statisk. Greenwood understreger, at kultur er en proces, som det også angives i bogens titel *Industrial democracy as process*. Gennem drøftelserne bliver det således tydeligt, at man ikke kan se kulturen som én gang for alle skabt af grundlæggeren af kooperativerne, præsten Don José María. Kultur forstås som en proces, som ændrer sig løbende gennem alles vekselvirkninger i det daglige. Fagor er en “constantly-changing organization” (p. 26). Det lykkes forskningsgruppen at skabe et foreløbigt kulturelt landkort med disse spændingstemaer:

---

*“Hierarchy and equality”* (p. 62). José Maria ønskede ikke at skabe lighed, men at det enkelte medlem skulle kunne udfolde sig fuldt ud. På denne måde er der stadig hierarki og løndifferentiering i kooperativerne. Forskerteamet ser det imidlertid ikke som en modsætning, fordi de forstår kooperativerne som solidariske og ikke som egale (p. 63).

*“Cooperation and conflict”* (p. 63). Dette tema bliver fremstillet som en modsætning i mange af de eksterne beskrivelser af kooperativerne. Teamets opfattelse er imidlertid, at de to begreber ikke er kontradiktoriske, dvs. uforenelige modsætninger, fordi samarbejde indebærer konflikt: “Conflict is a prominent element in the life of cooperative members. Debate, disagreements, persuasion, and the regular enforcement of the will of the majority over minority views are everyday occurrences” (p. 63).

*“Ethnicity and social class”* (p. 64). De eksterne beskrivelser af kooperativerne har også her søgt at påpege en kontradiktion, men det er teamets vurdering at: “The same persons or groups simultaneously pursue social class and ethnic group interests” (p. 64).

*“Charismatic leadership and member activism”* (p. 64). Der synes i beskrivelserne at være en tendens til at overspille grundlæggerens betydning og at reducere de senere medlemmers indsats til “small adjustments to an initial, nearly perfect plan” (p. 65). Til forskel herfra ønsker teamet at fastholde en balance mellem tradition og fornyelse.

*“Unity of values and internal diversity”* (p. 65). Det er teamets opfattelse, at disse aspekter også hænger sammen. At have en værdi om demokrati betyder, at man til stadighed diskuterer, hvad man skal forstå ved demokrati, og om en given handling kan karakteriseres som sådan: “The Fagor Group is an arena in which certain practices and values are simultaneously used and debated” (p. 65).

På denne måde bliver der i gruppen skabt en forståelse for, at participation og demokrati ikke er en én gang for alle given skabelon, som kan bruges til at kritisere mangler i konkrete, historiske udformninger. Participation og demokrati er derimod en proces, som skal udvikles løbende, partipatorisk (Greenwood, Whyte & Harkavy, 1993, p. 1). Det partipatoriske eller solidariske element bliver således langsomt styrket gennem kooperativernes udvikling, hvilket ikke var givet fra start. Noget tilsvarende sker med forskningsprocessen. Greenwood karakteriserer den heller ikke i starten som partipatorisk, fordi han kun skal lære udvalgte medlemmer af forskningsteamet at lave interne socialvidenskabelige undersøgelser.

---

### **Pilotundersøgelse og individuelle interviews**

Efter de antropologiske kulturstudier beslutter forskningsgruppen, at Santos, lederen af den centrale personaleafdeling, skal stå for en lille, indledende pilotundersøgelse (p. 96). På den ene side peger den på nogle positive aspekter i kooperativerne omkring "internal democracy, freedom of information, participation and social supervision by the membership, employment security ..." (p. 97). På den anden side viser den også nogle svagheder, f.eks. at den demokratiske struktur fører til lange beslutningsprocesser; at nogle synes, at det sociale vinder over det økonomiske, mens andre mener modsat, osv.

Det kommer bag på forskningsgruppen, at respondenterne ikke taler om de politiske dimensioner af livet i kooperativerne eller om deres betydning i forhold til samfundet som helhed. De kommer heller ikke ind på konflikter og passivitet i kooperativerne (p. 98). Opsamlende hedder det derfor om svarene:

"Their generally positive tone did not match well with the sense of disillusionment and lack of collective commitment that appeared in some of the responses and that worried Fagor from the beginning of the project" (p. 98).

Set fra forskningsgruppens optik er pilotundersøgelsens resultater for positive: "As we examined the results together, our persistent feeling was that the general tone seemed too positive to be real in an organization containing 6.000 persons" (p. 99).

Gruppen vælger derfor at udvide undersøgelsen, så den især kommer til at fokusere på dem, der har været direkte påvirket af jobskifte ved recessioner (p. 99). Pilotundersøgelsens svar danner stadig udgangspunkt for en efterfølgende større interviewundersøgelse sammen med det kulturelle landkort med de tematiske spændinger (p. 99).

Nogle af gruppens medlemmer er vant til at interviewe i deres arbejde, og de træner deres kolleger som interviewere gennem rollespil (p. 27). Ideen er, at det er i indsamlingen af data i form af medlemmernes egne opfattelser og værdier i interviewene, at det kulturelle landkort skal bestå sin prøve.

Forskningsgruppen vælger bevidst at undersøge nogle meget konfliktprægede situationer i kooperativernes historie, nemlig en strejke i 1974 og håndteringen af recessionen i 1979 (p. 66). Gruppen er opmærksom på det eksplícit kritiske fokus, hvor de går efter "problems and weaknesses in the system" (p. 106) ud fra en ide om, at hvis de kan finde en måde at håndtere de værste problemer på, så kan de også efterfølgende håndtere de mindre væsentlige.



---

Først bliver landkortet forelagt “the management of the Fagor Group” (p. 66), som giver grønt lys for en fortsat undersøgelse.

Dernæst bliver der foretaget seks individuelle interviews pr. tema i det kulturelle landkort med medlemmer fra kooperativer, der har været berørt af jobskifte ved recessioner. Et tilsvarende antal fra kooperativer, der ikke har været berørt, fungerer som kontrolgruppe (p. 104). Disse interviews, som teamets medlemmer udfører, er afgørende, fordi de peger på konflikter, forskelle i synspunkter og problemer, som ikke har været forstået tidligere (p. 28). Tilskyndet af Greenwood (Greenwood, Whyte & Harkavy, 1993, p. 6) begynder teamet at tænke på at skrive en bog, der derfor også skal indeholde “intervention recommendations for Fagor” (p. 28).

Da resultaterne af interviewundersøgelsen foreligger, vurderer forskningsgruppen, at svarene samlet set er for negative. Det er gruppens tolkning, at medlemmerne hver for sig har brugt interviewene til at komme af med deres frustrationer. Det gælder især i forbindelse med temaet ‘participation and power’:

In exploring this subject [participation and power], we began to understand some of the limitations of the interview as a technique. Many respondents used the interview as a catharsis, a need that points to problems within the system, since the need for expression on these issues is apparently not sufficiently fulfilled elsewhere (p. 112).

### **Roundtables**

Greenwood foreslår derfor at gennemføre roundtables, dvs. en form for fokusgruppeinterviews. Denne metode skal skabe viden i grupper på en mere dialogisk måde, der går ud over den individuelle vidensproduktion, som kendetegnede interviewsituationen (p. 28):

If the result of the pilot survey seemed too positive to be real and made it necessary to seek out more negative dimensions, the results of the interviews seemed too negative ... The one-on-one interview about difficult issues with an emphasis on criticism invited carthartic and extreme responses ... We wanted to find ways of developing a more differentiated and complex picture and this led us to the next phase of the study: the roundtables (p. 120).

Roundtables eller gruppedrøftelser bliver også foreslået, fordi de matcher det, man er vant til at gøre i Fagor: man mødes om et bord og diskuterer (p. 122). Samtidig er de begrundet i et ydre pres, der handler om, at der er brugt mange ressourcer på forskningen. Der synes at være et behov for

---

at få resultaterne ind i organisationen (Greenwood, 2007, p. 138). Roundtables ses derfor som en overgang fra en mere forsknings- til en mere aktionspræget del af en aktionsforskningsproces (Greenwood et al., 1992, p. 123).

Det er forskningsgruppen, dvs. Greenwood og personalelederne, der beslutter temaerne for roundtables: "*The value-added of being a member of a cooperative ... Equality and hierarchy ... The economic crisis*" (p. 123). For hvert tema skal der være to roundtables. Deltagerne udpeges af en moderator og en observatør for hver roundtable ud fra principper om spredning. Moderator og observatør er udpeget af og, formoder vi, medlem af forskningsgruppen (Santos, 1991, p. 5). Greenwood er medobservatør ved alle roundtables (Greenwood et al., 1992, p. 124). Det bliver aftalt, at seancerne optages på bånd, at båndene slettes, når de er blevet analyseret, og at ingen citeres med navns nævnelse (p. 124).

Fokusgruppeinterviewene peger på, at medlemmerne er mere tilfredse med kooperativerne, end de individuelle interviews angav. De viser samtidig utilfredshed med administrationen og personaleafdelingen (Greenwood, 2007, p. 138).

På dette tidspunkt beslutter man i Fagor at hyre Greenwood som konsulent, så forskningsgruppen kan fortsætte arbejdet og således integrere den interne socialvidenskabelige undersøgelse, i dette tilfælde roundtables, i det almindelige arbejde i Fagor. Det skal ikke længere blot handle om at undersøge og forbedre de teknisk-økonomiske problemer, men også de sociale problemer, der knytter sig til participation i praksis som f.eks. hierarki og magt. Det betyder, at partipatorisk aktionsforskning kan blive til organisatorisk læring:

Structured internal social research is not a luxury under these conditions. Fagor members must understand the social and cultural consequences of economic decisions in advance, insofar as possible. They must attempt to anticipate social and cultural adjustments to external economic pressures well enough to maintain member commitments to cooperative processes and ideals. That is, there must exist an internal capacity for organizational learning (Greenwood et al., 1992, p. 30-31).

### **Vurdering og spørgsmål**

Forskningsgruppen præsenterer i sin afsluttende vurdering af projektet nogle resultater, der peger på en række nuancer. På den ene side var det oprindelige formål at skabe en intern, socialvidenskabelig undersøgelseskapacitet, som kunne komme på højde med kapaciteten til at undersøge og reagere på økonomiske og tekniske problemer. Denne form for orga-

---

nisatorisk læring er taget til. Den bruges i nogle kooperativer, f.eks. som roundtables, men det er stadig en udfordring (p. 168). Der er også taget hånd om nogle af de problemer, som er rejst gennem undersøgelserne. Nogle er taget op i femårsplanen (p. 159); personaleprocedurer er ændret, så der bliver en samtale med de(n) berørte og ikke blot et skriftligt svar i forbindelse med sager i personaleafdelingen (p. 159); der er også igangsat forskellige pilotprojekter, osv.

På den anden side synes overgangen fra roundtables til handling at være svær (p. 160). Forskningsteamet peger på, at de ikke har sørget for at lave en sprednings- eller udbredelsesstrategi. Der er ikke sket en diffusion af resultater og metoder (p. 169). Participation på fabriksgulvet er stadig svag: "Officially, participation is the management philosophy. Work groups operate, although they are not widely distributed at present ..." (p. 135). Personaleafdelingerne har ikke fået ønsker fra kooperativerne om PAR-initiativer efter projektafslutning. Det kan bero på, at kooperativerne har svært ved at skelne de forskellige forandringsprocesser fra hinanden, således som Santos (1991) skriver:

The department has received no express requests from the cooperatives, the social bodies, or management for specific PAR interventions. Nor am I optimistic that such explicit requests for applications of PAR will be formulated. Our organization tends to blend things ... (p. 8).

Denne korte beskrivelse af projektet efterlader en række spørgsmål. De første handler om baggrund og formål: Hvem formulerer formålene med projektet? Er det Whytes vurdering af den ringe kompetence til at håndtere sociale spændinger, der får alarmklokkerne til at ringe hos Santos, lederen af den centrale personalefunktion? Er det Fagor-ledernes bekymring for, om deres kultur er blevet svækket af den måde, de håndterede recessionen, og om den kan håndtere den stigende kompleksitet i det tekniske system (p. 50)? Eller er det forskningsgruppens valg af spændingsfyldte temaer? Andre spørgsmål handler om, hvordan menige medlemmer er blevet inddraget – og kan de overhovedet blive inddraget, når der er tale om så mange medlemmer? Disse og andre spørgsmål kommer vi ind på i afsnit 5 i det omfang, de benyttede kilder gør det muligt at besvare spørgsmålene.

## **5. Pragmatisk aktionsforskning som co-generative research**

Afsnit 5 har fokus på participation i forskningen. Det diskuterer ud fra Mondragón-eksemplet, hvad pragmatisk aktionsforskning forstår ved co-generative research. Afsnittet vender således tilbage til de tre formål, der blev beskrevet i afsnit 2. Det undersøger især disse to spørgsmål:

- 
- 1: Hvem er inkluderet og ekskluderet som medlemmer af forskningsteamet (FT)?
  - 2: Hvordan indgår de lokale medforskere i undersøgelsen, og hvordan fungerer FT's fortolkninger i forhold til respondenterne?

Det overordnede formål med disse spørgsmål er at undersøge, hvad pragmatisk aktionsforskning forstår ved præfixet "co-". Betyder "co-" f.eks. "forskellig, men lige", "alle", "sammen", "fælles" eller?

### **Forskningsteamet (FT) som en gruppe af overvejende ledere fra personaleafdelinger?**

Forskningsteamet (FT) involverer i alt 50 medlemmer i løbet af de 4-6 år, projektet varer. Teamet består, som sagt, af den professionelle aktionsforsker samt sektionsledere/chefer fra den centrale personaleafdeling og af ledere fra de decentrale personaleafdelinger.

Teamet omfatter også medlemmer fra personaleafdelinger og fra det Centrale Sociale Råd: "It had the participation of representatives from Personnel from all the cooperatives and the personnel viewpoint was complemented by the presence of the members of the Central Social Council from different cooperatives and different professional areas" (p. 100).

Det ser således ud til, at arbejdere eller ledere af kooperativer kun i begrænset omfang indgår direkte som medlemmer af FT. Vi undrer os over, at forfatterne ikke nævner, at aktionsforskningsprocessen i Fagor hovedsagligt er en ledelsesstyret proces, hvor chefer og ledere fra personaleafdelinger ser ud til at spille en central rolle. Det er klart, at ikke alle medlemmer/medarbejdere kan deltage direkte, når der som her er tale om ca. 6000 personer. I store organisationer må der på en eller anden måde være tale om repræsentation (Elden & Levin, 1991, p. 7).

### **Forskningsteamet som et enigt og fælles "we"**

Santos (1991) beskriver arbejdsdelingen i forskningsteamet mellem dem, der skriver den store bog om projektet (Greenwood et al., 1992) og dem, der interviewer, således:

The various parts of this process were carried forward by differing groups, dedicating varying amounts of time and attention to it. The key groups were as follows:

A team of seven persons, including the external collaborator, who acted as the principal leader in the research, dedicating special effort to the final

---

phases of writing and synthesis: Although these were members of the Department of Personnel, their educational backgrounds differed: law, psychology, economics, education, and so forth.

A broader group of around 20 people who worked on the interviewing process, defining the questions, doing the interviews, and discussing the results: This included members of the personnel department and representatives from many different levels in the cooperatives (p. 5).

Greenwood et al. (1992)<sup>18</sup> understreger også, at FT ikke udgør en homogen gruppe: "While we came to share a vision of Fagor, the team was not a homogenous group" (p. 100). Dette udsagn står i modsætning til den måde, FT beskrives på. Der er mange eksempler, hvor teamet beskrives ved brugen af subjektet "we":

"We felt that research on the cooperatives ..." (p. 95)

"... we agreed that a very modest pilot should be conducted ..." (p. 96)

"We were surprised by the small importance ..." (p. 98)

"Thus we decided that we needed ..." (p. 99)

"We began by structuring ..." (p. 100)

"We selected the persons to be interviewed ..." (p. 104)

"We selected ... we chose ..." (p. 106).

Teamet bliver på denne måde beskrevet som en homogen gruppe, der træffer beslutninger, som alle tilsyneladende er enige om. Gennem brugen af "we" som subjekt kommer præfixet "co-" her til at betyde en enig gruppe. Det adskiller sig fra undersøgelsens overordnede fokus, som understreger forskellighed, diversitet og konflikt. Der er få eksempler, som peger på, hvordan eventuelle forskelle viser sig internt i FT. Et af dem stammer fra slutningen af projektet, hvor aktionsforskeren problematiserer en aktivitet i FT:

A key member of the management team in charge of the Mondragón Cooperative Corporation, who had been a participant in our PAR work before, is now developing materials and processes to assist in explaining the new forms and their socio-cultural implications to the members. In reviewing this initiative, Greenwood noticed that elements in the plan were likely to produce the opposite effects from those intended, because it did not take into account the heterogeneity and dynamism of the cul-

---

18 Vi er klar over, at der er forskel mellem forskningsteamet (FT) og forfatterne, der har skrevet Greenwood et al. (1992). Vi har ikke haft adgang til bånd, der dokumenterer FT's arbejde. Vi har derfor i dette afsnit valgt ikke at skelne mellem forfatterne til bogen og FT.

---

tures of the cooperatives. This criticism was taken seriously and the plan was revised (p. 169).

Aktionsforskerens spørgsmål åbner op for diskussion af forskellighed i FT. Det bliver ikke dokumenteret empirisk, hvordan kritikken bliver omsat i handling. Den fremstår som tolkninger, som der øjensynlig er enighed om (“was taken seriously”, “was revised”).

Brugen af “we” om hele FT kan teoretisk dække over, at der f.eks. internt i FT er forskellige interesser og dagsordener, som f.eks. handler om forskellig placering i det organisatoriske hierarki. På p. 96 siges det således, at “José Luis Gonzales [personalechefen] took charge of this process”. Vi kan ikke vide det, fordi brugen af “we” ikke bliver problematiseret. Som læsere undrer vi os over, at konflikt, dissensus og forskellig placering i det organisatoriske hierarki øjensynligt “kun” bliver undersøgt i forhold til kooperativerne, men ikke i forhold til FT. Det nævnes f.eks. i forbindelse med valg af interviewpersoner: “... there was also an attempt to include people at different professional levels because we expected different reactions from these different groups” (p. 104). Her bliver forskelle inkluderet i undersøgelsen. Noget tilsvarende undersøges ikke eksplicit i forhold til FT.

Der bliver på denne måde en modsætning mellem det, som undersøges i kooperativerne, og måden, det tilsyneladende gøres på i FT. Forskellighed, konflikt og dissensus ser ud til at handle om de andre, ikke om FT.

### **Hvordan indgår de lokale medforskere i undersøgelsen, og hvordan fungerer deres tolkninger i forhold til respondenterne?**

Allerede i formuleringen af målet med projektet i Fagor synes der at ligge et hierarki. Målet er fra starten at øge den interne socialvidenskabelige undersøgelse, dvs. at styrke den organisatoriske læring. Det mål bliver formuleret af eksterne forskere, dvs. af William Foote Whyte og Kathryn Whyte, og accepteret af lederne i personaleafdelingerne, hvor en del har en akademisk baggrund (Santos, 1991, p. 5). Menige medlemmer af kooperativerne synes således hverken at have voice eller choice med hensyn til at bestemme projektets mål. Vi har lavet mange projekter sammen med forskellige faggrupper i forskellige danske, private og offentlige organisationer. Det er vores erfaringer herfra, at deres mål altid har nogle konkrete elementer som f.eks. at reducere personalegennemstrømningen i en bestemt afdeling, at skabe klarere snitflader mellem nogle afdelinger o.lign. Disse konkrete mål har efterfølgende kunnet bruges til at reflektere over mulighederne for at øge den organisatoriske læring. Vores erfaringer peger således på, at menige medarbejdere og ledere er for resultatorienterede og

---

for konkret tænkende til at ville acceptere et abstrakt metamål som øget organisatorisk læring.

Resten af afsnittet er disponeret ud fra tre af undersøgelserne, som omfatter pilotundersøgelsen, interviewundersøgelsen og roundtables. Ligesom ovenfor laver vi her en analyse af sprogbrugen i de tre undersøgelser ud fra den måde, de beskrives i Greenwood et al. (1992) og Santos (1991). Analysen undersøger, hvordan forfatterne omtaler FT og respondenterne. Den kan ikke udtale sig om, hvad der foregik i praksis. Det har vi ikke belæg for i dette kapitel bl.a., fordi samtlige optagne bånd er blevet slettet.

### **Pilotundersøgelse og participation som magtudøvelse**

FT udvikler deres metoder processuelt eller emergent. Det sker på baggrund af deres løbende tolkninger af de svar, de får undervejs. FT undrer sig, som nævnt, over pilotundersøgelsens resultater (p. 98), som, de konkluderer, er for positive, og som de afviser med denne tolkning, som vi har valgt at bringe igen:

Their generally positive tone did not match well with the sense of disillusionment and lack of collective commitment that appeared in some of the responses and that worried Fagor from the beginning the project (p. 98) ... As we examined the results together, our persistent feeling was that the general tone seemed too positive to be real in an organization containing 6.000 persons (p. 99).

FT beskrives også her som et enigt og fælles "we" ("As we examined ... together", "our persistent feeling ..."). Vi kan ikke se, om FT afprøver deres tolkning om, at pilotundersøgelsen er for positiv i forhold til respondenternes oplevelse. Tolkningen bygger øjensynlig på FT's egne fælles indtryk, på nogle besvarelser samt formentlig på Fagor-ledelsens bekymringer. På denne måde ser det ud til, at FT internt i teamet samskaber en fælles tolkning, som danner grundlag for den næste etape i undersøgelsen.

Vi forstår disse tolkninger som en måde at udøve participation som magt på. FT positionerer deres egne tolkninger over nogle af respondenternes svar, uden at FT fremlægger refleksioner over, hvad et sådant valg betyder i forhold til forståelsen af respondenternes status i undersøgelsen. Det undrer os i en undersøgelse, der har co-generation af viden som erklæret mål, og hvor lokale indgår som medforskere i forhold til kolleger. Betyder det f.eks., at FT i praksis kommer til at nedprioritere nogle af respondenternes svar til fordel for deres egne tolkninger? Betyder det, at respondenterne får status af objekter i en lokal undersøgelse, hvor "co"-tilsyneladende ikke omfatter dem? Eller betyder det, at det er vanskeligt at undgå sådanne dilemmaer, hvor der f.eks. er forskel på nogle lokale



---

medforskere og måske aktionsforskerens forståelse i FT og nogle af de menige arbejderes?

Vi har oplevet tilsvarende problemer i vores egne projekter og er nået frem til, at partcipatorisk aktionsforskning altid er magtudøvelse (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011, 2013, 2014), og at det derfor bl.a. handler om at gøre den transparent f.eks. ved at fremlægge egne argumenter, tolkninger og deres begrænsninger til dialog. Det indebærer f.eks. også overvejelser over, hvordan vi skriver vores projekter.

### **Interviewundersøgelse og partcipatorisk hierarki**

Den næste fase, som består af individuelle interviews, bliver lavet ud fra en række temaer (Greenwood et al., 1992):

*“Participation and Power”* (p. 100)

*“Relations between management and the membership”* (p. 101)

*“Employment Security and Transfers”* (p. 101)

*“Concentration and Autonomy in the Cooperatives”* (p. 102)

*“Compensation”* (p. 102).

Ud fra pilotundersøgelsen og deres egne erfaringer har FT valgt de områder, hvor der har været mest debat og flest konflikter (p. 103). FT gør, som nævnt, opmærksom på deres eksplicit kritiske fokus, hvor de går efter “problems and weaknesses in the system” (p. 106).

FT afviser, som sagt, interviewundersøgelsens resultater med en tolkning om, at undersøgelsens resultater er for negative, og at selve metoden har sine begrænsninger (p. 120). De stiller spørgsmål ved brugen af individuelle interviews som metode i forbindelse med en kritisk undersøgelse som deres. De tolker, at metoden inviterer respondenterne til at bruge interviewet som en måde at give udtryk for deres frustrationer i et system, som ikke tilgodeser dette behov, dvs. til at bruge det som en form for katharsis. Det gælder specielt i forhold til undersøgelsen af temaet om participation og magt, hvor det, som sagt, lyder:

In exploring this subject [participation and power], we began to understand some of the limitations of the interview as a technique. Many respondents used the interview as a catharsis, a need that points to problems within the system, since the need for expression on these issues is apparently not sufficiently fulfilled elsewhere (p. 112).

The one-on-one interview about difficult issues with an emphasis on criticism invited cathartic and extreme responses (p. 120).

---

Greenwood et al. (1992) reflekterer som et fælles “we” kritisk over deres brug af interviewet som metode i kombination med et kritisk fokus i en undersøgelse som deres. De stiller ikke spørgsmål ved deres tolkning om, at respondenterne bruger interviewet som en form for katharsis, som de forstår i forhold til interviewet som metode og organisationen som system. Det er vores tolkning, at FT her skaber et partecipatorisk hierarki (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2016), hvor FT indirekte placerer sig selv øverst og respondenterne underst. Som læsere ville vi gerne vide, om respondenterne blev forelagt denne tolkning? Hvis ja, hvordan de reagerede på den? Vi undrer os især over, hvordan forfattere, der eksplicit tager afstand fra at gøre aktionsforskning til psykologi (Greenwood & Levin, 1998, pp. 196-197), her går ind og udtaler sig om andres, dvs. respondenternes indre psykologiske reaktioner. “Co-” kommer således her til at betyde positionering af lokale forskere og respondenter i over-underrelationer.

#### **Roundtables og fortolkninger gennem brug af passiv og valoriserende sprogbrug**

Efter interviewundersøgelsen foreslår Greenwood som sagt, at man bruger roundtables, da de kan give et mere komplekst og differentieret billede: “We wanted to find ways of developing a more differentiated and complex picture and this led us to the next phase of the study: the roundtables” (p. 120). Roundtables fremstilles som et fremskridt i forhold til de individuelle interviews. Santos (1991) beskriver det på denne måde:

Some of the limitations of the interviewing technique were overcome through holding roundtables involving persons from different parts of the organization with different views, educational backgrounds, and experiences. These roundtables centered on the most significant issues that came up in the interviews, permitting us to capture the subtlety of different views but assuring that these views were tested in a social context, with each person obliged to support his or her statements. This gave clear evidence of the existence of a variety of different discourses regarding the same facts in FAGOR and also showed the existence of schematized worldviews, replete with prejudices and stereotypes (p. 4).

Der er flere ting, der slår os i sprogbrugen i dette citat. Santos bruger verber i passiv (“were overcome”, “were tested”), som kan bidrage til at camouflere, hvem der testede, og hvordan problemer blev overvundet. Han gør også brug af valoriserende adjektiver og substantiver. Valorisering betyder her, at man tilskriver et udsagn værdi gennem brugen af værdiladede adjektiver og substantiver, som angiver, hvordan et udsagn skal læses. Valorisering fungerer således som en form for tolkning, hvor læserens opfat-

---

telse indirekte kan blive styret af den måde, en forfatter tilskriver sin empiri værdi gennem sin fortolkende sprogbrug.

De adjektiver og substantiver i citatet, der beskriver FT, har overvejende et positivt indhold som f.eks. disse adjektiver (“most significant”, “clear [evidence]”) eller substantiver (“subtlety”, “variety”, “facts”). Det tilsvarende gør sig ikke gældende for de adjektiver og substantiver, der beskriver interviewpersonerne i roundtables. Her bruger teksten en række negative domme eller fortolkninger som f.eks. adjektivet (“schematized”) og substantiverne (“prejudices”, “stereotypes”). Som læser sidder vi derfor tilbage med en polariseret forståelse af FT som de gode analytikere og interviewpersonerne som de fordomsfyldte respondenter.

### **Brugen af passiv**

I resten af afsnittet analyserer vi brugen af passiv og valoriserende sprogbrug. Som læser er det vanskeligt at afgøre, hvem i FT der træffer disse beslutninger:

The group of interviewers was also chosen at this time ... Some were chosen because ... (p. 104)

A work plan bringing the results together was developed (p. 105)

..., it was felt ...” (p. 99)

The decision was made to pursue an extensive set of interviews ... (p. 99)

Den gentagne brug af verber i passiv (“was/were chosen”, “was developed”, “was felt”, “was made”) bidrager til at skabe uklarhed om, hvem der er agens eller handlende subjekt. På denne måde bliver det mindre transparent, hvem der valgte interviewere, traf hvilke beslutninger, udarbejdede arbejdsplanen for interviews etc.

### **Brug af valoriserende adjektiver og substantiver**

FT aftaler, som nævnt, at seancerne optages på bånd, at båndene slettes, når de er blevet analyseret, og at ingen citeres med navns nævnelse (p. 124). Der er måske derfor, at Greenwood et al. (1992) kun giver få eksempler på, hvad deltagerne faktisk sagde i samtalerne f.eks. på pp. 108, 111, 114, 116. Hovedparten af roundtable-samtalerne bliver præsenteret gennem FT's fortolkninger af dem som f.eks. i dette citat:

In all six roundtables, participation was excellent. All participants selected and who received a personal explanation of the motives behind them, attended. The atmosphere, except for a few moments at one of the roundtables, was characterized by cordiality, progressive opening up of dialogue, and the free expression of personal opinions. At the end of each,

---

the participants expressed satisfaction for the opportunity to state their opinions and discuss these issues (p. 125).

Fortolkningerne viser sig også her i form af valoriserende adjektiver (“excellent”, “progressive”, “free”) og substantiver (“cordiality”, “satisfaction”). Noget lignende gør sig gældende i det følgende citat fra Santos’ (1991), hvor han bruger de positivt ladede adjektiver (“open”, “continuous”, “bottom”) og substantiver (“wish”, “the reality”) til at beskrive roundtables: “All of this phase took place in an atmosphere of open discussion, continuous questioning, and the wish to get to the bottom of things, to touch the reality as it is lived in the workplace by different people” (p. 5).

Gennem hele bogen om Mondragón-projektet (Greenwood et al., 1992) er der mange tilsvarende eksempler på brug af værdiladede adjektiver og substantiver. De bliver anvendt både til at beskrive respondenterne og FT. De næste eksempler handler om fortolkninger af respondenterne:

But it was also clear that the process has been uncomfortable and difficult at the personal level (p. 99)

Member ignorance about how such businesses [private firms] really operate can induce both facile “mythification” and debunking of the cooperatives, neither particularly helpful (p. 99)

... the respondents highly valued businesses with a secure future (p. 97).

Adjektiverne “uncomfortable” og “difficult” karakteriserer respondenternes indre psykologiske tilstande, uden at vi får at vide, om de selv har udtalt sig om dem. Substantivet “member ignorance”, adjektivet “facile” og adverbialet “neither particularly helpful” læser vi som negative domme eller tolkninger af respondenterne.

Valoriserende adjektiver og substantiver bruges også til at beskrive f.eks. FT’s arbejdsproces som i disse eksempler:

The agreed-upon core characteristics of the cooperatives .... Emerged clearly as ... (p. 99)

An active and productive debate emerged over ... (p. 95)

With the active participation of all the members, we produced an enormous number of ideas (p. 103).

Greenwood et al. (1992) fortolker FT’s interne samarbejdsproces positivt. Det sker gennem brugen af de værdiladede adjektiver: “emerged”, “active and productive”, “active”, “enormous”. Som læsere får vi indtryk af en engageret proces. Bogen dokumenterer ikke gennem eksempler, hvordan

---

og hvorfor FT's samarbejde øjensynlig fungerede godt. Brugen af de nævnte adjektiver og substantiver bidrager til vores tolkning af et partipatorisk hierarki, hvor det lokale og professionelle forskerteam positionerer sig selv øverst og praktiserer definitions- og fortolkningsmagt i forhold til de andre, respondenterne, som overvejende positioneres underst og negativt. I alle eksemplerne savner vi at høre respondenternes egen stemme, dokumentation for tolkninger eller refleksioner over, hvordan sådanne tolkninger udstyrer et forskerteam med definitionsmagt. Det gør vi især, fordi vi deler forfatternes (1992) synspunkt om, at co-generative research og samskabelse er indlejret i magt.

### **Tolkning af medlemmers reaktioner som modstand**

Den pragmatiske aktionsforskning fremhæver, at den er inspireret af den socio-tekniske systemtænkning, som udfoldede sig på Tavistock Instituttet (kap. 4) og i den tidlige fase af det norske industrielle demokratiprojekt (kap. 5) (Elden & Levin, 1991, pp. 2-3; Whyte, Greenwood & Lazes, 1991, p. 515). Hvis deltagere i de senere projekter, der var ledet af Tavistock Instituttet eller i den første fase af det norske industrielle demokratiprojekt, problematiserede ideen om selvstyrende grupper med ophævelse af traditionelle faggrænser mellem produktion, vedligehold og kvalitetskontrol, blev det, som nævnt tidligere, fortolket som modstand. Forskerne i Mondragón-projektet anvender også begrebet modstand i deres fortolkning:

The structured rotation of positions within specific product areas has contributed to improvements in product quality, social relations, a sense of belonging to a group, and the ability to respond flexibly to cases of absenteeism. Unfortunately, the inclusion of qualitative functions, originally the responsibility of other areas – e.g. quality control, maintenance, etc. – has frequently remained conceptual rather than a genuine change. This has occurred generally because resistance to these programs from the production support services whose responsibility these matters used to be, coupled with lack of an appropriate, continued educational effort to alter their attitudes (Greenwood et al., 1992, p. 90).

Forskerne tolker, at medlemmer inden for product supportfunktioner har modstand mod ("resistance to these programs") nedbrydning af faggrænser. Det begrundes de bl.a. i mangel på passende og vedvarende uddannelse, som kunne ændre medlemmernes holdninger. Valorisering af medlemmer kommer her til udtryk ved, at forskerne bruger et psykologisk begreb om modstand til at fortolke medlemmernes reaktioner uden, at de tilsyneladende stiller spørgsmål ved denne tolkning.

---

I citatet ovenfor synes “co-“ således at betyde, at medlemmerne som deltagere skal lære noget bestemt, som FT eller måske ledelsen på Fagor på forhånd har fastlagt som en sandhed, der øjensynligt handler om, at selvstyrende grupper med nedbrudte faggrænser er det bedste.

Vi sidder derfor tilbage med en tolkning af en modsætning mellem, at FT undersøger og reflekterer over magt i kooperativerne, men tilsyneladende ikke gør det i forhold til deres egen magtudøvelse som forskerteam i forhold til respondenterne.

### **Nogle konklusioner om co-generative research**

På baggrund af analysen i de foregående afsnit konkluderer vi på de tre spørgsmål, der blev nævnt i afsnit 2. Konklusionerne handler alle om, hvad “co” betyder i den måde, det beskrives på i Mondragón-eksemplet.

#### **Hvem deltog?**

Analysen viste, at FT overvejende bestod af chefer og ledere, der kom fra centrale og lokale personaleafdelinger. Dertil kom nogle medlemmer fra det Centrale Sociale Råd og aktionsforskeren Greenwood. “Co-” bliver således en betegnelse, der overvejende omfatter ledere af personaleafdelinger. Det inkluderende “co-” synes i vid udstrækning at ekskludere menige medarbejdere/medlemmer.

#### **Hvordan indgik de lokale medforskere?**

De lokale medforskere bidrog til at samskabe viden igennem hele forskningsprocessen fra formulering af formål og problem til skrivning af bog om projektets resultater (Greenwood et al., 1992). “Co” svarede således til den måde, forfatterne definerede co-generativ research som samskabelse af viden. Vi kan ikke på det foreliggende grundlag udtale os om, hvordan det er foregået i praksis.

#### **Hvordan blev FT beskrevet?**

Greenwood et al. (1992) understregede, at FT ikke var en homogen gruppe. I teksten blev FT imidlertid overvejende beskrevet som en enig gruppe, et “we”, der i fællesskab traf beslutninger. “Co-“ omfattede her en diskrepans mellem den teoretiske forståelse af dissensus i kooperativerne og konsensus i FT. Ud fra vores analyse kan vi ikke vide, om “co” i praksis betød eksklusion af forskellighed i FT, fordi der var få eksempler, der beskrev ligheder og forskelle internt i FT, og som viste, hvem der traf hvilke beslutninger.

---

### **Hvordan fungerede FT i forhold til respondenterne i undersøgelsen?**

Forfatterne nævner, at samskabelse af viden ikke er en neutral proces. Den er indlejret i magtrelationer, som vurderes ud fra et pragmatisk og demokratisk kriterium. Det undersøger de i forhold til kooperativerne. Forfatterne og FT gør i alle undersøgelserne brug af fortolkninger i form af valoriserende adjektiver og substantiver. Analysen viste, at de her brugte deres definitions-magt til at fortolke respondenternes bidrag som enten for positive, for negative eller måske mere i overensstemmelse med de ønskede resultater.

Analysen viste også, at det ikke fremgik, om respondenterne havde haft mulighed for at evaluere disse tolkninger pragmatisk, ligesom vi ikke kunne finde dokumentation for dem. Vi konkluderer derfor, at "co" kommer til at betyde udøvelse af participation som definitions-magt og etablering af et participatorisk hierarki i forhold til respondenterne.

Metodisk savner vi refleksioner over mulige fejlkilder i form af magtrelationer mellem deltagerne i forbindelse med en vurdering af validiteten af resultater fra roundtables. Der kunne f.eks. forekomme harmonisering, dvs. at nogle er føjelige i forhold til andre. Det kunne også bero på udvælgelsen, at det f.eks. er medlemmer af FT, der udpeger deltagerne til fokusgruppeinterviewene (Greenwood et al, 1992, p. 124).

Med undtagelse af de lokale medforskeres bidrag til samskabelsesprocessen peger disse konklusioner på, at der er en diskrepans mellem undersøgelsens overordnede fokus på magt, voice, dissensus og konflikt og den måde pragmatisk aktionsforskning beskrives på i Mondragón-eksemplet. Vi har derfor ikke mulighed for at vurdere, om og hvordan forskningsprocessen bidrog til en demokratisering i organisationen og i relationen mellem den professionelle aktionsforsker og de lokale partnere.

### **6. Er den pragmatisk aktionsforskning en participatorisk, konventionel, anvendt og/eller phronetisk videnskab?**

Afsnit 6 søger på et videnskabsteoretisk niveau at indkredse, hvordan man kan karakterisere pragmatisk aktionsforskning. Kan den forstås som en participatorisk, konventionel, anvendt og/eller phronetisk videnskab? Til det formål bruger vi en række begreber fra Schafft & Greenwood (2003).

#### **Participatorisk eller konventionel videnskab?**

Schafft & Greenwood (2003) skelner mellem en konventionel, videnskabelig og en participatorisk aktionsforskningstilgang ud fra en række parametre, som også Greenwood & Levin (1998) er inde på. Schafft & Greenwood (2003) betragter denne skelnen som en idealtypisk distink-



---

tion, der kan have en heuristisk funktion. De fremhæver også, at hvis den bruges konkret til at vurdere andres projekter, så kan den "tilsløre" mere end den "oplyser" (Schafft & Greenwood, 2003, p. 20). Vi har alligevel valgt at bruge distinktionen for at komme nærmere på en videnskabsteoretisk karakteristik af pragmatisk aktionsforskning.

Schafft & Greenwood (2003) skriver, at planlægningsprocessen i den konventionelle tilgang er præget af: "Less emphasis on the specifics of local context, often driven by concerns for economic efficiency", mens den partipatoriske tilgang: "is multi-dimensional and context specific, driven by local knowledge and concerns for economic equity" (p. 20).

Det er vores tolkning, at denne modstilling mellem økonomisk effektivitet og lokal viden og interesser repræsenterer et generelt dilemma i organisatorisk aktionsforskning. Det handler om, hvordan man som aktionsforsker balancerer mellem forskellige vidensformer. Så vidt vi kan se, er Mondragón-projektet ikke kun drevet af lokal viden, men også af den professionelle forskers præferencer f.eks. for selvstyrende grupper, for forståelse af kultur som proces, for roundtables frem for individuelle interviews osv. Dette aspekt, der handler om den professionelle forskers uundgåelige brug af definitionsmagt, forvinder tilsyneladende i denne modstilling mellem en konventionel og en partipatorisk tilgang.

Det er, efter vores opfattelse, ikke bare uundgåeligt, men ønskeligt, at man som forsker bringer sin viden i spil, med mindre man har en fænomenologisk tiltro til, at man kan praktisere epoché, dvs. sætte sine forståelser i parentes. Elden & Levin (1991, p. 9) kritiserer de demokratiske dialogforskere for at mene, at man kan og skal holde sine forestillinger om den bedste organisering af arbejdet udenfor og alene fokusere på processen som forsker. Elden og Levin mener, at man som forsker skal bringe sit syn på organisering af arbejdet i spil – ikke som sandheden, men som en forståelse, der kan indgå i dialogen med de ledere og medarbejdere, som man samarbejder med.

Schafft & Greenwood (2003) uddyber forskellen mellem en konventionel og en partipatorisk tilgang. Den konventionelle tilgangs ledelsesstrategi er karakteriseret ved: "Top-down in management and implementation; hierarchical power structure". Den partipatoriske tilgang beskrives som: "Bottom-up, or synergy between top and bottom; collaborative; egalitarian power structure" (p. 20).

Analysen af Mondragón-projektet peger på, at projektet rummer begge tilgange. Det synes at være det ledelsesdominerede forskerteam, der beslutter, at projektet skal igangsættes, hvilke formål det skal have, hvordan det skal designes, og hvordan det skal fortolkes og valideres. Projektet ser således ud til at have nogle af den konventionelle tilgangs 'top-down'-karakteristika. Samtidig kan det også siges at have 'bottom-up'-karakteristika,

---

f.eks. i form af emergente læreprocesser, som bidrager til at udvikle nye metoder. Vi forstår derfor ikke projektet som et blot ledelsesdrevet implementeringsprojekt, men opfatter det i tråd med forfatterne (Greenwood et al. 1992) egen forståelse også som en læreproces.

Vi ser modstillingen mellem top-down- og bottom-up-tilgange som et generelt dilemma i organisatorisk aktionsforskning, dvs. som en problematik, som man ikke kan løse, men må prøve at håndtere. I vores egne projekter har vi oplevet tilsvarende dilemmaer. I et tidligere projekt var vores skueværdi den partecipatoriske tilgang, mens vores teori-i-brug viste sig at være den konventionelle (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004).

Schafft & Greenwood (2003) bruger et tredje parameter, der handler om, hvem der bestemmer målene med et projekt. Her bliver den konventionelle tilgang karakteriseret ved at være: "Pre-determined, concrete", mens den partecipatoriske praktiserer: "Evolving outcome objectives; Process and outcome in constant dialogue" (p. 20).

Analysen af projektet i Mondragón peger på en dobbelthed. På den ene side viser den, at projektets metoder blev udviklet emergent; at dets temaer blev udarbejdet i forhold til konteksten; og at det byggede på samskabelse af viden mellem lokale partnere og en aktionsforsker. Disse aspekter peger på en partecipatorisk tilgang. På den anden side var projektets formål givet på forhånd. Det peger på en konventionel tilgang. Mondragón-projektet ser således ud til at indeholde både partecipatoriske og konventionelle tilgange. Vi forstår også modstillingen mellem på den ene side forudbestemte, konkrete mål og på den anden side emergente mål som et generelt dilemma i organisatorisk aktionsforskning.

### **Er pragmatisk aktionsforskning anvendt videnskab?**

I begyndelsen af 1990'erne opfatter Greenwood partecipatorisk videnskab som anvendt videnskab. Således hedder det hos Whyte, Greenwood & Lazes (1991):

PAR is *applied* research, but it also contrasts sharply with the most common type of traditional forms of applied research, in which researchers serve as professional experts, designing the project, gathering the data, interpreting the findings, and recommending action to the client organization (p. 514).

I citatet skelner forfatterne mellem en konventionel/traditionel og en partecipatorisk forståelse af anvendt videnskab. I den første fungerer forskere som professionelle eksperter, der er ansvarlige for hele forskningsprocessen. I den anden forståelse tænkes forskningsprocessen anderledes. Det kan

---

f.eks. være i form af samskabelse af viden eller i opfattelsen af forskere som “friendly outsiders”.

Analysen af Mondragón-projektet peger igen på en dobbelthed. På den ene side var der tale om en læreproces snarere end en implementeringsproces. På den anden side gjorde fremstillingen af forskningsteamet som et enig “we” det vanskeligt at vurdere, om og i hvilken grad den professionelle aktionsforsker handlede som en mere traditionel ekspert. Det var eksempelvis ham, der designede projektets forskellige undersøgelsesmetoder.

I slutningen af 1990’erne skærpes synet på pragmatisk aktionsforskning. Den opfattes ikke længere som anvendt videnskab, fordi denne tilgang beror på en adskillelse mellem tænkning og handling (Greenwood & Levin, 1998, p. 6). Hvis pragmatisk aktionsforskning hverken kan forstås som konventionel eller som anvendt videnskab, hvordan kan den da karakteriseres? Greenwood (2002) peger på Aristoteles’ *phronesis*-begreb, således som aktionsforskerne inden for den demokratiske dialogtilgang også gjorde det (kap. 6).

### **Er pragmatisk aktionsforskning en form for *phronesis*?**

Aristoteles skelner mellem fem intellektuelle dyder: *sofia*, *nous*, *episteme*, *techne* og *phronesis* (Aristotle, 1968, pp. 331-373). *Phronesis* er den praktiske fornuft (*prudence*), mens *episteme* er den teoretiske. Inden for den demokratiske dialogtilgang forstår Toulmin & Gustavsen (1996) aktionsforskning som *phronesis* og ikke som *episteme*. Greenwood (2002) skriver ud fra en anden, sekundær reference til Aristoteles:

... action research depends on a major revision in the epistemological and methodological standards that the social sciences use. Returning to Aristotle through the good offices of Stephen Toulmin and Björn Gustavsen (1996) and Bent Flyvbjerg (2001), action research is based on revitalizing the Aristotelian distinctions between *theoria*, *techne*, and *phronesis* as forms of knowledge. Aristotelian *phronesis* strikes action researchers as the pre-eminent form of knowledge that the social sciences must employ, because of their social mission and their complex inter-subjective data sources (p. 126).

Citatet kunne tyde på, at Greenwood forstår begrebet *phronesis* på samme måde som Toulmin og Gustavsen, fordi han hævder, at *phronesis* udgør den vigtigste form for viden inden for samfundsvidenskabelig aktionsforskning. Denne tolkning underbygges af, at Greenwood (2014, p. 646) opfatter Gustavsen og Pålshaugen som del af den pragmatiske aktionsforskning.

---

På den anden side synes *phronesis* også at blive fremstillet som lokal viden hos Greenwood & Levin (1998). Aktionsforskning – forstået som *phronesis* – skal således bygge bro mellem lokal viden – forstået som *phronesis* – og teoretisk viden:

Our own understanding of local knowledge centers on viewing it as practical reasoning in action and local reflections by participants on their actions. This conception of knowledge can be traced back to Aristotle's concept of *phronesis* ... AR becomes the process of bridging local knowledge and scientific knowledge, a process that will create both new local knowledge and new scientific understandings (p. 111).

### Opsamling

I starten af dette afsnit spurgte vi, om den pragmatiske aktionsforskning var en partecipatorisk, konventionel, anvendt og/eller phronetisk videnskab? Det spørgsmål kan ikke besvares entydigt.

Greenwood & Levin (1998) ændrer, som nævnt, opfattelse af, at pragmatisk aktionsforskning kan forstås som anvendt videnskab. Vi deler denne forståelse, fordi aktionsforskning ikke blot handler om at anvende eller implementere allerede given viden, men om at videreudvikle den i dialog med praksis.

Greenwood (2002) introducerer begrebet *phronesis*, som både bruges som betegnelse for aktionsforskning generelt og som betegnelse for lokal viden. Denne dobbelte definition af begrebet bidrager ikke til at skabe klarhed efter vores opfattelse.

Endelig forekommer det os, at den idealtypiske modstilling mellem en partecipatorisk og en konventionel tilgang repræsenterer et mere fundamentalt dilemma i aktionsforskning. Efter vores erfaring er det ikke muligt at lave organisatoriske aktionsforskningsprojekter, der ikke også er konventionelle. De projekter, vi selv har bidraget til, har haft karakteristika, som Schafft og Greenwood ville bestemme som konventionelle snarere end partecipatoriske. Målene har f.eks. også, men ikke alene, været præget af "concerns for economic efficiency" (Schafft & Greenwood, 2003, p. 20). Projekterne har været præget af "hierarchical power structure" (p. 20), som inkluderede vores egen definitionsagt som forskere osv.

Når vi inddrager analysen af Mondragón, er det vores opfattelse, at pragmatisk aktionsforskning både kan karakteriseres som partecipatorisk og som konventionel. Den kan ikke karakteriseres som et eksempel på anvendt videnskab, fordi metoder blev ændret undervejs i Mondragón-projektet. Vi kan ikke svare på, i hvilken forstand den kan karakteriseres som phronetisk i Greenwoods forstand, bl.a. fordi begrebet bliver brugt på flere måder.

---

Vi undrer os derfor ikke over, at der både er participatoriske og konventionelle aspekter i Mondragón-projektet.

## 7. Konklusioner

I dette kapitel har vi haft fokus på, hvilke spændinger der ligger i præfikset “co-“ i co-generative research.

På den ene side har vi set, at pragmatiske aktionsforskere på et teoretisk niveau udfolder en række begreber og dilemmaer, som søger at forstå participation i pragmatiske aktionsforskningsprojekter. De handler om demokratisk vidensproduktion, emergente og kollaborative processer, forskellighed, konsensus-dissensus, samt magt.

På den anden side peger analysen af Mondragón på en række spændinger i forskningsprocessen. Lokale medforskere bidrager til at samskabe viden gennem hele forskningsprocessen. Det sker samtidig med, at processen overvejende er styret af ledere og aktionsforsker og indlejret i magtrelationer. Her gør forskningsteamet og forfatterne (Greenwood et al. 1992) brug af deres definitionsmagt til at fortolke respondenternes udsagn. Det peger på en diskrepans mellem undersøgelsens overordnede fokus på dissensus, magt og konflikt og den måde, den bliver beskrevet på i eksemplet fra Mondragón.

Præfixet ‘co-’ kommer således til at rumme en dobbelthed. Når det gælder de andre, respondenterne, betyder ‘co-’ dissensus, forskellighed og magt. Når det gælder forskerne, betyder ‘co-’ tilsyneladende konsensus, enighed og fravær af magt.

Vi har savnet udfoldede praktiske refleksioner over, hvordan forskerne håndterede de overordnede teoretiske dilemmaer i Mondragón-projektet. Vi har især savnet refleksioner over modsætninger mellem undersøgelse af konflikt, magt og forskellighed i kooperativerne i Mondragón og beskrivelsen af forskningsteamet som et enigt ‘vi’. Vi ville gerne have set refleksioner over forskernes brug af deres leder- og vidensmonopol og det participatoriske paradoks mellem samskabelse og udøvelse af definitionsmagt.

Den teoretiske forståelse af pragmatisk aktionsforskning bliver især udfoldet fra slutningen af 1990’erne og frem, dvs. efter Mondragón-projektet. Elden og Levin beskriver dog allerede i (1991) aktionsforskerens vidensmonopol som en af de store udfordringer for participatoriske aktionsforskere. De understreger også, at samskabelse af viden mellem lokale og eksterne partnere ikke er tilstrækkelig til at overvinde denne udfordring:

Oddly enough, for a communication process aimed at empowerment, power equality, and democracy, inequality is a hallmark of the dialogical

---

relationship. Insiders and outsiders have different power and knowledge bases. The outside expert has much more powerful and explicit “sense-making” models. Indeed, a researcher could be said to be in the business of being a professional sense-maker. The Norwegian sociologist Bråthen (1973, 1986, 1988) calls this dominance situation “model monopoly.” Researchers have the most relevant training and specialized education and the most influential position, so they have a model monopoly in the sense that their way of thinking may dominate the dialogue.

How can the researcher’s “model monopoly” – which is part of being a researcher – be overcome? It is not enough to bring insiders and outsiders together and hope for a happy and spontaneously created cogenerative dialogue. Overcoming the researchers’ model monopoly is one of the real challenges for a PAR practitioner ... (p. 8).

Elden & Levin (1991) peger på, at spilleregler for demokratiske dialoger kan være en blandt flere måder at løse problemet med de professionelle aktionsforskeres vidensmonopol:

Gustavsen’s idea of “democratic dialogue” in Scandinavian PAR is quite similar to ours (Gustavsen, 1985). He builds partly on the philosophical thinking of Habermas, postulating nine criteria for evaluating the degree of democracy in a dialogue aimed at democratizing work (Gustavsen, 1985: 474–475) ... This is one solution to the problem of researcher model monopoly (Elden & Levin, 1991, p. 9).

Vi deler ikke opfattelsen af, at spørgsmål om vidensmonopol og magt kan løses strukturelt ved at opstille spilleregler for demokratiske dialoger. I kapitel 6 problematiserede vi, at forskere kunne sætte deres definitionsmagt eller model-monopol i parentes ved at bruge dialogiske spilleregler. Kapitel 7 viste, at forskerne havde processuelt model-monopol med hensyn til at definere de demokratiske dialoger. I analysen af Mondragón-eksemplet dokumenterede vi, hvordan forskningsteamet havde et vidensmonopol.

Vi opfatter ‘co-’ eller samskabelse af viden som den organisatoriske aktionsforsknings achillesscene. Er det muligt at udvikle en praktisk-teoretisk forståelse af samskabelse af viden, som både bygger på praktisk håndtering af forskellige interesser og dagordener, dilemmaer, konflikter og magt i organisationer og på en teoretisk forståelse? Det ser vi nærmere på i det sidste konkluderende kapitel 8.

## **Refleksioner**

Vi har flere steder i bogen talt til fordel for en empatisk-kritisk fremstilling

---

---

af vore forgængere som organisatoriske aktionsforskere. En første svaghed ved dette kapitel er måske, at empatien er vejet for kritikken. Kapitlet har meget fokus på de udtalte, hierarkiske aspekter af grundbegrebet co-generativ research. Omvendt er det Greenwood og Levins fortjeneste meget tidligt at have været ude med en opfattelse af aktionsforskning som bestående af tre ligeordnede dimensioner: aktion, forskning og participation. Det samme gælder forståelsen af participatorisk aktionsforskning som co-generativ research, dvs. som en samskabelse af forskellige former for viden, praktisk såvel som teoretisk. De fremstiller også denne forskning som en emergent og dermed uforudsigelig proces, hvor de præsenterer refleksioner over forskningsprocessens skiftende faser.

Vi kritiserer co-generativ research i Mondragón for at være en ledelses- og forskerstyret proces, hvor menige medarbejdere som respondenter får status som genstand for forskerteamets fortolkninger, uden at vi kan se argumenterne eller dokumentationen for disse fortolkninger. På den anden side kunne man spørge, om vi ikke negligerer et helt centralt forhold? Der er tale om kooperativer, hvor ledelsen på en eller anden måde vælges af de menige medarbejdere gennem deres medejerskab. Projektet omfatter ca. 6000 medarbejdere. Hvordan skulle de repræsenteres i forskningsteamet? Hvad er der galt i, at dets interne medlemmer primært er ledere af personaleafdelingerne?

På det grundlag, som forskerne har præsenteret, har vi ikke tilstrækkelig viden til at foreslå en alternativ organisering. Vi ved ikke, om der har været afholdt stormøder. Vi ved ikke, om menige medarbejdere havde interesse i participatoriske aktionsforskningsprocesser. Der er imidlertid to ting, vi ved. Den ene er, at der kom en betydelig kritik af personaleafdelingerne frem i projektet. Den anden er, at vi savner, at forskerne beskriver deres eventuelle drøftelser af, om det er passende, at forskningsteamets interne medlemmer primært er ledere af personaleafdelinger.

Hermed er vi ved den anden svaghed ved kapitlet, som vi er opmærksomme på. Ligesom i de andre kapitler har vi savnet dokumentation, f.eks. i form af lyd- eller videooptagelser eller udskrifter fra møder. Vi har som sådan været henvist til forskernes fortællinger *om* praksis. Vi kan derfor ikke udsige noget om, hvad der rent faktisk er sket. Vi kan i kapitlet alene udtale os om, hvad forskerne skriver om, og hvad vi savner.

Vores kapitel er derfor præget af, at vi savner refleksioner over forholdet mellem teori, praksis og sprogbrug. Hvordan praktiseredes samskabelse? Er samskabelse overhovedet mulig? Eventuelt kun i en del af processen? Hvordan dokumenterer man, hvordan samskabelse gøres i praksis? Og endelig: hvis sandhed er det, samskabelse eventuelt “ender med”? Set i bakspejlet var det måske ikke historisk muligt at stille sådanne spørgsmål i 1992 inden for participatorisk aktionsforskning. I dag er det anderledes,



---

hvor kollaborativ aktionsforskning er begyndt at problematisere indhold og konsekvenser af det lille præfix “co-”.

## Litteraturliste

- Aristotle (1968). *Nicomachean Ethics*. London: William Heinemann, Ltd.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning, II*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arieli, D., Friedman, V.J. & Agbaria, K. (2009). The paradox of participation in action research. *Action Research*, 7(3), 262-290.
- Chisholm, R.F. & Elden, M. (1993). Features of Emerging Action Research. *Human Relations*, 46(2), 275-298.
- Cooke, B., & Kothari, U. (Eds.) (2001). *Participation: The New Tyranny?* London: Zed Books.
- Cornwall, A. (2011). Whose voices? Whose choices? Reflections on gender and participatory development. In A. Cornwall (Ed.). *The participation reader* (pp. 203-223). London, UK: Zed Books.
- Elden, M. & Levin, M. (1991). Co-generative learning: Bringing participation into action research. In W. F. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 127-142). Newbury Park: Sage.
- Gershon W. S. (Ed.) (2009). *The Collaborative Turn: Working Together in Qualitative Research*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Greenwood, D. J. (2014). Pragmatic Action Research. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (Eds.). *The Sage encyclopedia of action research* (pp. 644-647). London, UK: Sage.
- Greenwood, D. J. (2007). Pragmatic Action Research. *International Journal of Action Research*, 3(1+2), 131-148.
- Greenwood, D. J. (2002). Action research. Unfulfilled promises and unmet challenges. *Concepts and Transformation*, 7(2), 117-139.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research Social research for Social Change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenwood, D. J., Santos, J. L. G. with Alonso, J. G., Markaide, I. G., Arruza, A.G., Nuin, I. L & Amesti, K.S. (1992). *Industrial democracy as process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Assen-Maastricht: Van Gorcum.
- Greenwood, D. J., Whyte, W. F. & Harkavy, I. (1993). Participatory action research as a process and as a goal. *Human Relations*, 46(2), 175-192.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. (1986). The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations*, 39(2), 101-116.
- Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 366-380). London: Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice of Co-operative Inquiry: Research ‘with’ rather than ‘on’ People. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: Sage.
- Heron, J. & Reason, P. (1985). *Whole Person Medicine: a Co-operative Inquiry*. London: British Postgraduate Medical Federation.
- Hickey, S., & Mohan, G. (Eds.) (2004). *From tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation*. London: Zed Books.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2016). Participatory hierarchies: a challenge in organizational action research. *International Journal of Action Research*, 12(2), 144-171.

- 
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2014). Questions of power in participatory projects: Participation in organizations and in research. In M. · Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.). *Participation and power in participatory research and action research* (pp. 12-35). Aalborg: Aalborg University Press.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2013). Participatory knowledge production and power – co-determination through dissensus in dialogic organizational action research. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.), *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach*. (pp. 193-212). London: Routledge.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation as enactment of power in dialogic organizational action research – Reflections on conflicting knowledge interests and actionability. *International Journal of Action Research*, 7(3) 347-380.
  - Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004). Self-referentiality as a power mechanism. Towards dialogic action research. *Action Research*, 2(4), 371-388.
  - Levin, M. (2012). Academic integrity in action research. *Action Research*, 10(2), 133-149.
  - Levin, M. (2003). Action research and the research community. *Concepts and Transformation*, 8(3), 275-280.
  - Pushor, D. (2008). “Collaborative Research.” In L. M. Given (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (pp. 92-95). Thousand · Oaks, CA: Sage. *SAGE Reference Online*. Web. 10 Aug. 2012.
  - Reason, P. (1994). Co-operative inquiry, participatory action research and action inquiry: three approaches to participative inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (pp. 324-39). Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Santos, J. L. (1991). Participatory Action Research: A View from Fagor. In W. F. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 77-84). Newbury Park: Sage.
  - Saxena, N.C. (2011). What is meant by people’s participation? In A. Cornwall (Ed.), *The participation reader*. London, UK: Zed Books.
  - Schafft, K. A. & Greenwood, D. J. (2003). Promises and Dilemmas of Participation: Action Research, Search Conference Methodology, and Community Development. *Journal of the Community Development Society*, 34(1), 18-35.
  - Toulmin, S. & Gustavsen, B. (1996). *Beyond theory*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
  - Whyte, D. F., Greenwood, D.J. & Lazes, P. (1991). Participatory action research: Through practice to science in social research. In W. F. Whyte (Ed.). *Participatory action research* (pp. 19-55). Newbury Park: Sage.
  - Whyte, D. F. (Ed.) (1991). *Participatory action research*. Newbury Park: Sage.
-

---

## KAPITEL 8

# INDDRAGELSE FØR OG FREMOVER?

### Indledning

Vi er ved at nå til vejs ende i denne bog. Kapitel 8 præsenterer bogens konklusioner, som falder i to dele. Den første del sammenfatter nogle grundlæggende forskelle og ligheder mellem de fem tilgange til aktionsforskning, som vi beskrev i del II. Det drejer sig om Forandringsorienteret socialvidenskab (Lewin og Harwood), Socio-teknisk systemtænkning (STS), Industriel demokrati (NIDP), Demokratiske dialoger og Pragmatisk aktionsforskning. Opsamlingen diskuterer nogle ligheder i begrundelser for projekterne, forskellige forståelser af participation og forskernes måder at positionere sig på, samt forskellige opfattelser af aktionsforskning.

Den anden del peger fremad. Den handler om, hvad vi som organisatoriske aktionsforskere kan lære af historien. Den belyser fire aspekter ved inddragelse, som kun i ringe grad bliver italesat i de beskrevne projekter, og som vi har betalt dyre lærepenge for i vores egne projekter. Vi håber derfor, at de kan fungere som opmærksomhedspunkter i andres fremtidige aktionsforskningsprojekter. De fire aspekter handler om hvem/hvad, der bliver inddraget, i hvilken grad, med hvilken tilgang og med hvilket teoretisk udgangspunkt.

De to dele bliver bundet sammen af en overordnet forståelse af inddragelse som magtudøvelse.

### **Forskelle og ligheder mellem Forandringsorienteret socialvidenskab, STS, NIDP, Demokratiske dialoger og Pragmatisk aktionsforskning**

Den første del af konklusionen sammenfatter nogle grundlæggende forskelle og ligheder mellem de fem aktionsforskningstilgange, som vi beskrev i del II. Opsamlingen handler kun om organisatorisk aktionsforskning, hvor aktionsforskerne fungerer som eksterne samarbejdspartnere.

---

## **Øget produktivitet gennem bedre brug af menneskelige ressourcer**

### **Organisatorisk aktionsforskning som organisationsudvikling**

Analysen af eksemplerne fra Harwood i USA, kulminerne i England og forskellige brancher i Norge peger på, at organisatorisk aktionsforskning på tværs af nationalitet, typer af projekt og historisk periode har fokus på at øge produktiviteten i organisationer gennem bedre brug af menneskelige ressourcer.

På Harwood fungerer eksperimenter med partcipatorisk og demokratisk ledelse og delvist selvstyrende grupper som midler til at øge effektiviteten på en tekstilfabrik i Sydstaterne, som har problemer med lav effektivitet og høj personalegennemstrømning sammenlignet med modrefabrikken i New England.

Forskere fra Tavistock Instituttet undersøger sammenhængen mellem participation i selvstyrende grupper og øget produktivitet i mineindustrien, hvor mekaniseringen af minerne ikke har ført til den forventede produktivitetsstigning. Deres resultater peger på, at det optimale match er en kombination af det socialpsykologiske og det tekniske system, dvs. af minearbejdernes organisering i autonome, funktionsfleksible grupper og longwall-organiseringen. Det giver på én gang højere produktivitet og forbedrede arbejdsforhold.

I Norge har det industrielle demokratiprojekt (NIDP) fokus på øget participation i form af indførelse af selvstyrende grupper. Industriel demokrati er ikke blot et tema i Norge, men i en lang række vesteuropæiske lande, hvor øget medarbejderinddragelse er kommet på dagsordenen som et muligt alternativ til en tayloristisk organisering. NIDP handler både om at skabe bedre overensstemmelse mellem en persons indflydelse som ansat og som borger i et demokrati, og om at skabe betingelser for den enkeltes udfoldelse, som kan bidrage til øget produktivitet og effektivitet.

I alle tre projekter forbindes øget demokrati i selvstyrende grupper således med udvikling af organisationers produktivitet. I Norge skriver Thorsrud (1976, p. 78) eksplicit om koblingen mellem "organizational change" og "democratization at work".

Det gælder også for fortsættelsen af det industrielle demokratiprojekt i Norge og Sverige, selv om participation ikke længere betyder selvstyrende grupper, men deltagelse i demokratiske dialoger. Organisatorisk aktionsforskning med eksterne aktionsforskere bliver således fra starten forstået som del af et organisationsudviklingsprojekt, hvor demokrati og participation også bliver midler til øget produktivitet og effektivitet i organisationer. Det pragmatiske aktionsforskningsprojekt i Mondragón er muligvis en undtagelse. Det skal øge evnen til organisatorisk læring samt styrke selv-

---

styring i produktionen og dermed reducere fremmedgørelsen. Det er ikke til at se ud fra kilderne, om der ligger økonomiske mål bag.

### **Ledelses- og forskerinitierede projekter**

Der er endnu et fælles træk, som gør sig gældende på tværs af historisk tidspunkt og nationalitet. På Harwood, i de engelske kulminer (STS), i forskellige norske brancher (NIDP), i forskellige norske og svenske organisationer (Demokratiske dialoger) og i de spanske kooperativer (Pragmatisk aktionsforskning) deltager medarbejdere i projekter, som forskerne har aftalt med enten ledelse, fagforeninger og/eller arbejdsgiverforeninger, uden at medarbejderne har været med til at bestemme de overordnede mål, eller om de vil deltage. Alle projekterne kommer således i stand på initiativer oppefra. Vi tror, at det sjældent forholder sig anderledes i organisatoriske aktionsforskningsprojekter, men vi undrer os over, at dette forhold ikke bliver italesat, når forskerne samtidig understreger betydningen af demokrati.

### **Forskellige forståelser af participation**

Participation i forskningsprocessens praktiske og teoretiske dimension bliver udfoldet på fire forskellige måder i de fem tilgange. Alle fire måder rejser nogle dilemmaer og paradokser ved organisatoriske aktionsforskningsprojekter:

#### **Participation som involvering**

På Harwood får arbejderne medbestemmelse på de midler, de vil anvende til at forbedre effektiviteten. De bliver både hørt, dvs. de har voice og kan selv beslutte, hvilke midler de vil vælge, dvs. de har choice. Kombinationen af voice og choice er radikal, når vi tager det historiske tidspunkt og projektets geografiske placering i betragtning. Formålet med projektet er fastlagt af ledelsen og forskerne på forhånd. Participation kommer på denne måde til at fungere som et ledelsesværktøj. Det har vi tidligere kaldt participation som involvering eller omtalt som instrumentel participation. Arbejdernes voice og choice udfolder sig således inden for en overordnet dagsorden, der er bestemt af ledelsen og aktionsforskerne.

#### **Participation som selvstyrende grupper**

Både STS og NIDP forstår participation som deltagelse i delvist selvstyrende grupper i henholdsvis mineindustrien og forskellige norske brancher:

STS-forskere opdager minearbejdernes brug af selvstyrende grupper ved

---

et tilfælde. Det bliver starten på udviklingen af teorien om STS. I deres senere forskning argumenterer de for en form for påtvungen brug af selvstyrende grupper og tolker minearbejdernes reaktioner mod dem ved hjælp af det psykoanalytiske begreb om modstand. De reflekterer ikke eksplicit over dilemmaet mellem frivillig og tvungen brug af selvstyrende grupper eller over deres egne tolkninger.

NIDP er inspireret af STS og forstår som dem participation som deltagelse i delvist selvstyrende grupper i organisationer. Der er på den ene side tale om demokrati på gulvet og øget participation. På den anden side praktiseres det som demokrati fra oven, hvor arbejdsgiverforeninger, fagforeninger, den lokale ledelse og forskere bestemmer, hvad selvstyre skal være for arbejderne. Det var eksempelvis repræsentanter fra NAF, LO og AFI, der vedtog samarbejdsprojektets overordnede formål, og forskerne, der med støtte fra udenlandske kolleger formulerede det teoretiske grundlag, den overordnede hypotese og designede forskningsprocessen. Der opstår på denne måde en modsætning mellem på den ene side indførelse af delvist selvstyrende arbejdsgrupper, demokrati og samarbejde og på den anden side den måde, aktionsforskningsprocessen foregår på som et påtvungent demokratisk projekt fra oven. Det forstår vi som et demokratisk paradoks.

### **Participation som deltagelse i demokratiske dialoger**

Demokratiske dialoger er kritiske over for NIDP's tilgang. De forstår participation som medarbejderes og lederes deltagelse i demokratiske dialoger. Det forstår vi som sagt som et participatorisk fremskridt, fordi det skaber muligheder for øget indflydelse til medarbejdere og lokale ledere. Demokratiske dialoger løber imidlertid fra en anden position end NIDP ind i et participatorisk paradoks. Det er forskerne, der tilsyneladende har definitionsmagten til at bestemme grænserne for, hvad der skal inkluderes i dialogerne. Den udelukker f.eks. backstage-kommunikation og personlige, følelsesmæssige reaktioner. Det er også forskerne, der udformer de diskursive regler for, om hvad og hvordan der samtales i demokratiske dialoger. Forskerne ønsker åbne dialoger baseret på alles arbejds erfaringer samtidig med, at de øjensynlig på forhånd definerer, hvordan dialogerne skal foregå, og hvad der skal udelukkes.

Så vidt vi kan se, flytter det participatoriske paradoks fra struktur i NIDP til proces i Demokratiske dialoger. I stedet for en bestemt struktur med selvstyrende grupper anvendes en bestemt proces med demokratiske dialoger, som er defineret af forskerne. I begge tilfælde synes der at være tale om participation som magtudøvelse, uden at dette bliver italesat.

---

### **Participation som samskabelse af viden**

Pragmatisk aktionsforskning forstår participation som samskabelse af praktisk og teoretisk viden. Pragmatisk aktionsforskning betoner konflikt, forskelle og dissensus i deres undersøgelse i Mondragón. Analysen viste, at disse temaer øjensynlig kun omfattede respondenterne, men ikke forskningsgruppen, der sprogligt blev beskrevet som et enigt "vi". Det stiller spørgsmål ved, hvordan vi som læsere skal forstå præfixet "co-" i co-generative, pragmatisk aktionsforskning. Betyder 'co-' lighed og konsensus, forskelle og dissensus eller begge dele?

### **Forskellige opfattelser af aktionsforskernes måder at positionere sig på**

Participation omfatter generelt ikke arbejdernes og ledernes deltagelse i aktionsforskningsprocessens teoretiske dimension. Den bygger på en arbejdsdeling mellem partnere og forskere, på en sondring mellem den praktiske dimension, dvs. de andres aktioner og forskernes teoretiske dimension. Inden for de enkelte tilgange og mellem dem sker der ændringer i de måder, forskerne indgår i projekterne og positionerer sig på. Undtagelsen er, at personalelederne i Mondragón deltager i forskningsteamet.

### **Aktionsforskere som professionelle eksperter**

Kort før sin død taler Lewin til fordel for en højere grad af samarbejde mellem professionelle praktikere og forskere i forskningsprocessen.

STS-forskningen forstår aktionsforskeren som en professionel forsker, der i starten indgår i et tæt samarbejde med minearbejderne og forsker i deres organisering. I den senere forskning analyserer STS-forskerne ikke blot minearbejdernes organisering, men begynder også at designe arbejdsprocesser for selvstyrende grupper. Denne tendens bliver udtalt i NIDP-projekterne.

### **Fra professionelle eksperter til sparringspartnere**

I NIDP fungerer forskerne i de første projekter som professionelle eksperter, der analyserer og designer arbejdsprocessen for de selvstyrende grupper. Analysen af deres feltforsøg viser, at deres forståelse af aktionsforskning som anvendt forskning løbende skaber problemer i interaktionen mellem forskere og arbejdere. Forskerne bliver mødt med skepsis, fordi de bl.a. udtaler sig om lokale forhold, som arbejderne ikke mener, at de har erfaring med. De får således problemer med opbakning til de lokale forsøg og med at fremstå som faglige autoriteter osv., fordi de positionerer sig øverst i en hierarkisk relation til arbejderne.

Undervejs i processen ændrer NIDP-tilgangen i deres metoder og op-



---

fattelse af forskernes rolle. De skifter fra at fungere som eksterne eksperter, der analyserer og designer arbejdsprocessen, til at fungere som rådgivere og sparringspartnere. Vi forstår ændringen som et forsøg på at ændre relationerne i en mere ligeværdig retning, som åbner for inddragelse af lokal viden.

### **Aktionsforskere som facilitatorer**

Demokratiske dialoger er kritisk over for NIDP's opfattelse af aktionsforskeren som en ekstern specialist, der designer arbejdsprocesser for selvstyrende grupper. De forstår aktionsforskeren som facilitator af demokratiske dialoger, hvor han/hun organiserer processen, men ikke byder ind med indholdsmæssige synspunkter, f.eks. om selvstyring på arbejdspladsen. De tager også eksplicit afstand fra at forske i processen, selv om de har fokus på kommunikative processer. Samtidig peger det participatoriske paradoks på, at det er forskerne, der definerer, hvilke arbejds erfaringer der bliver inkluderet i de demokratiske dialoger, samt hvilke diskursive regler disse samtaler skal følge. Forskerne i demokratiske dialoger ser således ikke kun ud til at fungere som facilitatorer, de definerer også rammerne for dialogerne.

### **Aktionsforskere som 'friendly outsiders'**

Pragmatisk aktionsforsknings forståelse af aktionsforskeren adskiller sig fra Harwood, STS, NIDP og Demokratiske dialoger. Den adskiller sig fra Harwood ved ikke at afprøve på forhånd givne teorier og metoder. Den adskiller sig fra STS og NIDP ved ikke at forstå aktionsforskeren som en professionel ekspert, der forsker i, for eller på de andre. Som en konsekvens af kombinationen af aktion, forskning og participation forstår denne tilgang aktionsforskeren som en "friendly outsider", der sammen med lokale partnere samskaber viden i aktionsforskningsprocessen. Den adskiller sig fra Demokratiske dialoger ved ikke blot at facilitere processer, men ved også at byde ind med indholdsmæssige, faglige synspunkter og viden. Vi forstår derfor ikke, hvorledes Greenwood (2014) mener, at Demokratisk Dialog kan være en del af Pragmatisk aktionsforskning. Pragmatisk aktionsforskning italesætter som den eneste tilgang dilemmaer og paradokser i forbindelse med participation.

### **Forskellige forståelser af aktionsforskning**

I dette afsnit sammenfatter vi tre forskellige videnskabsteoretiske opfattelser af aktionsforskning: som anvendt forskning, følgeforskning og samskabelse af viden.

---

### **Aktionsforskning som anvendt forskning**

Harwood, NIDP og Demokratiske Dialoger kan ses som forskellige udgaver af anvendt forskning:

På Harwood afprøver forskerne på forhånd givne hypoteser om partipatorisk og demokratisk ledelse og delvist selvstyrende grupper i eksperimenter i organisationen. Arbejderne bliver inddraget i den praktiske dimension, hvor de har indflydelse på midler og metoder, der kan effektivisere produktionen og forbedre deres arbejdsforhold. Participation i forskningsprocessen forekommer ikke. Eksperimenterne på Harwood bliver således et eksempel på anvendt forskning, hvor aktionsforskning kan ses som en kombination af aktion og forskning med en begrænset form for participation. Mere overordnet flytter forskerne eksperimenter fra laboratorier til organisationer og laver anvendt socialvidenskab på et naturvidenskabeligt grundlag.

I NIDP er der en bestemt arbejdsdeling mellem forskere og partnere. Det er forskerne, der i starten kommer med en teori fra England om delvist selvstyrende grupper, som anvendes i eksperimenter i forskellige brancher i Norge. Det er også dem, som ønsker at afprøve nogle på forhånd givne hypoteser om en sammenhæng mellem indflydelse, positivitet og demokrati, og om nogle psykologiske jobkrav. NIDP bliver på denne måde et eksempel på aktionsforskning som anvendt forskning. Ledelse og arbejdere inddrages undervejs i organiseringen af forskningsprocessens praktiske dimension, men de har ikke indflydelse på valg og udvikling af teori og metoder i forskningsprocessens teoretiske dimension. NIDP kommer således til at fremstå som et organisationsudviklingsprojekt karakteriseret ved anvendt forskning med løbende udvikling af design.

Demokratiske dialoger består af arenaer, hvor de ansatte selv skal være med til at definere problemer, mål og handlinger i udviklingen af deres organisation. Demokratiske dialoger anlægger således ikke et strukturelt perspektiv som NIDP, men et processuelt. Demokratiske dialoger har primært fokus på phronesis, dvs. på den praktiske og organiseringsmæssige viden – og i mindre grad på episteme, dvs. den teoretiske, videnskabelige viden. Demokratiske dialogforskere forstår i forlængelse af deres fokus på phronesis aktionsforskning som en form for klinisk praksis. Videnskabs-teoretisk er vi, som nævnt i kapitel 6, mest tilbøjelige til at tolke Demokratiske dialoger som anvendt sprogfilosofi.

### **Aktionsforskning som følgeforskning**

STS-forskerne forstår deres arbejde i de engelske kulminer som aktionsforskning. Analysen af eksemplerne fra de tidlige og senere undersøgelser viser, at der er tale om følgeforskning. Forskerne undersøger minearbejde-

---

res brug af deres erfaringer med selvstyrende grupper fra ikke-industrialiserede miner i de industrialiserede miner. I starten bygger forskningen på et tæt samarbejde med minearbejderne. De to forskere Bamforth & Trist finder ved et tilfælde, at minearbejdere og den lokale ledelse selv er gået i gang med at kombinere erfaringer med selvstyrende grupper i de ikke-mekaniserede miner med deres arbejde i de mekaniserede miner. Det peger på, at inddragelse af lokal hverdagsviden kan fungere innovativt. I de senere undersøgelser er der en tydeligere arbejdsdeling mellem minearbejderne og de udefrakommende forskere, der bl.a. udfører længerevarende observationsstudier. Der er ikke tale om participation i forskningsprocessen. Vi forstår derfor STS-undersøgelserne i de engelske kulminer som en kombination af minearbejdernes organiseringer med forskning i dem, dvs. som kollaborativ følgeforskning, der i varierende omfang udfoldes i samarbejde med minearbejderne og deres ledelse. Vi har haft svært ved at finde argumenter for at karakterisere STS-forskningen som aktionsforskning.

### **Aktionsforskning som samskabelse af viden i processer**

Pragmatisk aktionsforskning i Mondragón adskiller sig fra de andre tilgange. Den adskiller sig fra Harwood, NIDP og STS ved at forstå aktionsforskning som en kombination af aktion, forskning og participation, og ikke blot som forskellige udgaver af aktion og forskning. Den adskiller sig fra Demokratiske dialoger ved at forske i processen og ved at samskabe viden med et lokalt forskningsteam om denne proces.

### **Aktionsforskeres magtudøvelse som tavs diskurs**

Flere af de fem tilgange omtaler magt. Det sker især i forhold til samfund, organisation eller i forhold til partnere, der har forskellige dagsordner.

Lewin gør det teoretisk, når han taler om gatekeepers, men der tales ikke om forskernes magtudøvelse i Harwood-projektet.

STS-forskerne beskriver, hvordan magt indgår i dannelsen af det nye Tavistock Institut, og hvordan den viser sig som modstridende dagsordner i samarbejdet med mineindustrien. STS omtaler ikke deres brug af psykoanalytisk teori med tolkning af minearbejdernes reaktioner som modstand som magtudøvelse.

NIDP giver eksempler på socialpsykologisk forståelse af asymmetriske relationer mellem arbejdere og forskere. Forskerne nævner også modsætninger mellem demokratiske, selvstyrende grupper og en bureaukratisk administration, men de omtaler gennemgående deres projekter som demokratiske.

Vi har ikke fundet eksempler på, at begrebet magt indgår i selvforståelsen i den praktiske eller teoretiske dimension af Demokratiske dialoger.

---

Forskerne understreger generelt lighed i forhold til alles arbejds erfaringer og fremlægger ikke dokumentation for, om og hvordan magt evt. udspiller sig i demokratiske dialoger.

Pragmatisk aktionsforskning inddrager eksplicit magt i dens undersøgelse af participation i kooperativerne. Den omfatter imidlertid ikke refleksioner over, hvordan forskningsteamet udøver magt i form af tolkninger, der afviger fra respondenternes selvforståelse.

Undervejs har vi givet mange eksempler på, at forskerne vælger og definerer teori, indhold, design, samtalerregler og metoder. Vi har ikke fundet tilsvarende eksempler, hvor de reflekterer kritisk over deres egen deltagelse som magtudøvelse eller definitions magt. Det er derfor blevet vores opfattelse, at magt bliver en tavs, ikke italesat diskurs i den organisatoriske aktionsforsknings historie i det 20. århundrede. Det er som om, forskernes magtudøvelse fungerer som en elefant i rummet, som vi antager, at alle kan se, men som ingen nævner. Vi har derfor flere gange valgt at lave sproglige analyser af, hvordan magtfulde elefanter fungerer i de skrevne tekster.

Analyserne af eksemplerne peger også på, at når forskerne ikke stiller spørgsmål ved deres anvendelse af på forhånd givne teorier og metoder, så kan det bidrage til at skabe en bestemt positionering af forskere og medarbejdere i deres indbyrdes samarbejdsrelationer. Forskerne begynder at fungere som fortolkere af de andres reaktioner (STS), som socio-tekniske eksperter, der analyserer og designer medarbejdernes arbejds situationer (NIDP), som proceskonsulenter, der opstiller på forhånd givne spilleregler for en bestemt udviklingsorganisation (Demokratiske dialoger), eller som pragmatiske forskere, der ekskluderer forskernes brug af definitions magt fra analyserne (Pragmatisk aktionsforskning).

Det kan betyde, at der skabes ulige eller asymmetriske relationer mellem forskere, medarbejdere og deres nærmeste ledere, hvor forskerne positioner sig selv øverst som dem, der har fortolknings- eller definitions magten. Det forstår vi som et partcipatorisk paradoks, fordi projekterne samtidig har demokrati som erklæret værdi.

På tværs af tid og forskellige historiske og organisatoriske kontekster ser forskernes brug af definitions magt ud til at bidrage til at skabe skepsis og mangel på tillid hos arbejderne. I Durham-minerne i England reagerer minnearbejderne med vrede. I Hunsfos i Norge undrer arbejderne sig over, hvordan forskere uden lokalt kendskab til deres arbejde kan stille sig op som faglige autoriteter. På AST-fabrikken i Sverige oplever medarbejderne sig som hørt af ledelsen og forskerne, men bliver ikke spurgt til, om de ønsker medbestemmelse.

Det har slået os, at dokumentation af processer mellem forskere og medarbejdere er så godt som fraværende inden for den organisatoriske aktions-

---

---

forsknings historie i det 20. århundrede. Vi ville gerne have haft adgang til udskrifter, referater og bandede optagelser af møder, fordi disse formodentlig kunne have nuanceret vores konklusioner.

Set i forhold til samtiden var udvikling af partipatorisk aktionsforskning sparsom i Skandinavien, England og internationalt. Det er først i 1990'erne, at partipatorisk aktionsforskning kommer på dagsordenen. I den sammenhæng kan det derfor ikke undre, at den organisatoriske aktionsforsknings historie i det 20. århundrede rejser mange spørgsmål omkring den praktiske og teoretiske forståelse af participation. Samtidig slår det os, at de udfordringer, dilemmaer og paradokser, som organisatoriske aktionsforskere i dag må forholde sig til, ikke er nye. De ligger – mere eller indre implicit – i alle de beskrevne tilgange fra det 20. århundredes sidste halvdel.

### **Inddragelse fremover?**

Den følgende del af konklusionen er tænkt som en række opmærksomhedspunkter, hvis man gerne vil praktisere inddragelse i forandringsprocesser.

På den ene side er konklusionen ikke ment som en how-to-do-manual. Det er organisatoriske aktionsforskningsprocesser for komplicerede til, som det er fremgået af bogen. Det gælder efter vores opfattelse for de fleste forandringsprocesser, der er mere end simple implementeringer. At lave forandrings- eller udviklingsprocesser betyder, at man må være indstillet på, at der sker noget uforudset.

På den anden side har vi gennemført processer med medarbejdere og ledere, som vi i dag opfatter som spild af deres og vores tid. En af grundene var, at vi ikke havde været tilstrækkeligt opmærksomme på betingelserne. En virksomhed i krise, som Danfoss Solar Inverters (kap. 1), er måske ikke det smarteste sted at forsøge at lave udvikling og forandringsprocesser. En sådan virksomhed er nok mere optaget af daglig drift og overlevelse.

De følgende opmærksomhedspunkter er derfor tænkt sådan, at de forhåbentlig kan reducere sandsynligheden for, at andre begår de fejl, som vi allerede har begået én gang. Desværre er de selvsagt ikke tilstrækkelige til at garantere succes.

### **Forandring eller udvikling er magtudøvelse**

Det centrale opmærksomhedspunkt handler om, at organisatorisk aktionsforskning og forandringsprocesser er et spørgsmål om magt eller magtudøvelse. Det gælder også aktionsforskerens magtudøvelse.

Magt kan bestemmes som udøvelse af en afgrænsning, altså en de-fini-

---

tion. Det er en grænsedragning mellem de emner, personer, organisationer og institutioner, der bliver inkluderet, og dem, der bliver ekskluderet fra forandringsprocessen. Magtudøvelse er i sig selv proces. Grænsen er således foranderlig, ikke fastlagt én gang for alle.

Inkluderet betyder det samme som inddraget. Det centrale opmærksomhedspunkt lyder derfor: Hvordan håndterer du inddragelse? Det spørgsmål kan stilles til organisatoriske aktionsforskere, ledere eller forandringsagenter. Der er forskellige udfordringer, afhængigt af om man bidrager til at igangsætte en forandringsproces som leder, som intern eller ekstern forandringsagent eller som organisatorisk aktionsforsker. De følgende fire aspekter af inddragelse er alle relevante for aktionsforskeren, mens en leder og en forandringsagent nok primært er optaget af de to første aspekter.

### **Inddragelse har fire aspekter**

Inddragelse har fire aspekter eller dimensioner: hvem/hvad, hvilken grad, hvilken tilgang og hvilket teoretisk udgangspunkt.

#### **1. Hvem/hvad inddrages – hvem/hvad inddrages ikke?**

Det første aspekt handler om, hvem det er relevant at inddrage i hvad. Hvem er interessenter, dvs. hvordan afgrænses systemet? Hvem er (ikke) deltagere i dialogen? Hvad er (ikke) dialogens emner? Og hvem bestemmer disse grænser?

Bateson (1972) ser punkttering og dermed afgrænsning af et system som vilkårlig. Vi er enige i, at den i hvert fald ikke er naturlig. Vi ser den som et spørgsmål om magt. Ledelsen på Danfoss Solar Inverters (kap. 1) ville f.eks. ikke inddrage medarbejderne i projektledelsen. Den afgrænsning opfattede vi som for snæver. Vi troede i starten, at vi sammen med et enkelt team og ledelsen kunne ændre mødekulturen. Den afgrænsning viste sig at være for snæver. Det blev nødvendigt at inddrage hele organisationen. Ledelsen havde ønsket, at Product support teamet skulle forandre en række teaminterne forhold. Det opfattede teamet som for snævert. For dem var forbedring af forholdet til udviklingsafdelingen det centrale. Det er et løbende magtspørgsmål at fastlægge grænsen mellem dem/det, der skal inkluderes, og dem/det, der skal ekskluderes.

I et andet aktionsforskningsprojekt på en SOSU-skole havde vi troet, at systemet af relevante interessenter kunne afgrænses til lærerteamene og ledelsen på skolen samt praktikvejlederne på institutionerne. Efter et år gik det op for os, at den afgrænsning var for snæver. De studerende var

---

ansatte af kommunen, som afviste resultatet af vores samarbejde. Et års arbejde var så godt som spildt (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014).

Systemet af relevante interessenter kan ændre sig. Det kan sjældent fastlægges én gang for alle, f.eks. ved opstarten af en proces. Her gælder det derfor om at have et øje på hver finger.

## 2. I hvilken grad inddrages hvem i hvad?

Det andet aspekt handler om, hvor dybt inddragelsen går.

I den praktiske dimension af organisatorisk aktionsforskning er et typisk spørgsmål, om medarbejderinddragelse betyder medindflydelse eller medbestemmelse. Skal medarbejderne kunne komme med forslag, eller skal de også være med til at tage beslutninger? Handler dialogen om at komme med indstillinger og/eller at tage beslutninger? Og hvem bestemmer det?

Denne grænsedragning er typisk en underliggende magtdagsorden i SU- og MED-udvalg. Kan ledelsen fremlægge sine ufærdige tanker og lade medarbejderrepræsentanterne kommentere dem og måske ligefrem være med til at tage beslutninger? Eller fremlægger ledelsen alene færdige beslutningsforslag til høring?

I den teoretiske dimension er spørgsmålet typisk, hvordan aktionsforskerne bruger deres magt til at positionere ledere og medarbejdere i spændet mellem at lave forskning *på* dem og *med* dem. Dertil kommer spørgsmålet, om ledere og medarbejdere har tid, lyst og kompetence til at være inddraget som respondenter eller medforskere. Den generelt stigende fokusering på drift synes at facilitere en arbejdsdeling, hvor aktionsforskerne er ene om at tage sig af den teoretiske dimension. På den anden side synes der at være en stigende tendens til, at ledere og medarbejdere laver aktionsforskning i egen organisation (Coghlan & Brannick, 2005).

## 3. Ud fra hvilke tilgange inddrages hvem i hvad?

Det tredje aspekt handler om tilgangen. Her er der en række opmærksomhedspunkter, hvor vi har valgt at fokusere på disse tre dilemmaer: Er tilgangen empowerment (dvs. inddragelse, der primært handler om effektivisering) og/eller participation; emergent og/eller strategisk; konsensus og/eller dissensus?

## 4. Hvad er det teoretiske udgangspunkt for inddragelsen?

Det fjerde aspekt handler om forståelsen af aktionsforskning. Hvordan inddrages teori?

Bliver teori inddraget i forandringsprocessen som noget, der er givet på



---

forhånd, og som ikke er til dialog? Det kunne betyde, at aktionsforskning bliver forstået som anvendt videnskab, eller at den bliver praktiseret som konsulentarbejde på videnskabeligt grundlag. Bliver teori ikke inddraget, men brugt til at observere igangsatte forandringsprocesser, dvs. er der tale om følgeforskning? Eller bliver teori inddraget i en dialog med praksis, således at det resulterer i en udvikling af begge, hvor teorien bliver praksis-baseret og praksis teoribaseret?

Disse fire aspekter af inddragelse uddyber vi i det følgende.

### **Hvem/hvad inddrages – hvem/hvad inddrages ikke?**

Inddragelse i forandringsprocesser stiller fem overordnede spørgsmål, hvad enten der er tale om rene forandringsprocesser eller om forandringsprocesser integreret i en aktionsforskningsproces:

1. Hvem har indflydelse på, om der skal igangsættes en forandringsproces?
2. Hvem har indflydelse på, hvad mål(ene) med den skal være?
3. Hvem har indflydelse på, hvordan den skal designes?
4. Hvem har indflydelse på, hvordan den skal evalueres?
5. Hvem har indflydelse på, hvordan den skal kommunikeres, dvs. hvem der fortæller hvad om processen og dens eventuelle resultater til hvem, hvornår og hvordan?

### **Hvem har indflydelse på, om der skal igangsættes en forandringsproces?**

Mange organisatoriske forandringsprocesser giver ikke de forventede resultater. Ældre undersøgelser peger på, at det gælder i helt op til 75% af tilfældene (Beer & Nohria, 2000). Det kunne måske give anledning til at overveje en ekstra gang, om det er nødvendigt at sætte gang i endnu en forandring. Vi har mødt mange medarbejdere og deres nærmeste ledere, der har talt om forandringsforstoppelse. De synes at være trætte af uendelige forandringer, der sjældent gennemføres helt, før nye søsættes.

Medarbejderne har ikke haft indflydelse på, om der skulle igangsættes forandringsprocesser i de cases, som vi har beskrevet i denne bog. Nogle vil sige, at det er et vilkår, der beror på, at ledelsen har det strategiske ansvar. Andre vil pege på, at det kunne være en del af forklaringen på de reaktioner fra medarbejdere og deres nærmeste ledere, som mange fortolker som modstand.

Vi har accepteret, at det var ledelsen, der tog beslutningen om at igangsætte de projekter, som vi selv har været involverede i. Det betyder, at vi ikke opfatter disse projekter og andre aktionsforskningsprojekter som demokratiske. På den anden side har det været vigtigt for os, at medarbejdere

---

og deres nærmeste ledere fik så meget indflydelse på målene som muligt. Vi har kun villet deltage i aktionsforskningsprocesser, hvor medarbejdere og deres ledere har ønsket og også kunne få mere indflydelse og helst medbestemmelse.

Et centralt dilemma i denne sammenhæng handler om forholdet mellem økonomiske mål i form af effektivisering og humaniseringsmål i form af højere arbejdslivskvalitet, f.eks. den ønskede grad af indflydelse, som vi har været inde på flere steder i bogen.

### **Hvem har indflydelse på, hvad mål(ene) med forandringsprocessen skal være?**

Medarbejdere og deres nærmeste ledere har generelt ikke direkte været med til at bestemme målene med aktionsforskningsprocesserne i de projekter, som vi har beskrevet i bogen. Det gælder de praktiske mål, dvs. de forandringer, som organisationen ønsker at gennemføre. Disse mål er formuleret af ledelsen og/eller af ledelsen i arbejdsgiverforening og fagforening. Ofte er det sket i et samarbejde med forskerne. En undtagelse er Team product support på Danfoss Solar Inverters (kap. 1), der var med til at bestemme, at et forbedret samarbejde med udviklingsafdelingen skulle være et mål ved siden af de mål, som ledelsen allerede havde formuleret. I andre aktionsforskningsprojekter har vi oplevet, at ledelsen tog en beslutning om, at der skulle igangsættes en forandringsproces, men at målene alene skulle formuleres af de enkelte team og teamledere (Dalgaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014).

De teoretiske mål synes alene at være formuleret af forskerne i de projekter, vi beskrev i del II. Det er de mål, som ofte omtales som forskningsspørgsmålene. Det er kun i det co-generative projekt i Mondragón (kap. 7), at primært personaleledere fungerer som medforskere.

Giver det i øvrigt mening at tale om medarbejdere og ledere som medforskere? Efter vores opfattelse afhænger svaret af forholdet mellem de praktiske og de teoretiske mål. I et af vores aktionsforskningsprojekter var ledelsens praktiske mål at reducere personalegennemstrømningen i softwareafdelingen. Vores forskningsspørgsmål handlede om at finde ud af, hvad det var, der kunne skabe nye erkendelser i dialoger. Ledelsen, medarbejderne og vi fandt sammen frem til nogle særlige dialogiske kompetencer, som kunne bidrage til at skabe nye erkendelser. Da lederne i softwareafdelingen begyndte at praktisere dem og samtidig indførte en mentorordning, betød det, at de i højere grad inddrog medarbejdernes viden. Det bidrog til, at personalegennemstrømningen faldt (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2005). Her gav det mening at tale om medarbejdere og ledere som medforskere, men generelt har det ikke at være tilfældet i de tilgange, som vi har beskrevet i del II.

---

### **Hvem har indflydelse på, hvordan forandringsprocessen designes?**

Medarbejderne har generelt ikke haft indflydelse på, hvordan forandringsprocessen skulle designes eller organiseres med henblik på at nå de praktiske mål i de tilgange, vi beskrev i del II. De indledende forandringer i de engelske kulminer er dog en undtagelse herfra, da de igangsættes af de lokale ledere og minearbejdere. Vi er usikre på, om forskningsteamet i Mondragón måske også er en undtagelse. Teamet består primært af personaleledere, og relationen mellem det og de menige medarbejdere er ikke klar ud fra de kilder, der har været tilgængelige for os.

Design af forandringsprocesser indebærer et dilemma. På den ene side har vi som aktionsforskere en kompetence på dette felt, som ledere og medarbejdere sjældent har. På den anden side ønsker medarbejdere og deres nærmeste ledere ofte bedre muligheder for at blive inddraget. Det kan derfor fremstå som en selvmodsigelse, hvis aktionsforskere eller forandringsagenter presser deres design ned over hovedet på dem, især fordi lokale partnere har viden om arbejdsprocesser, som aktionsforskere sjældent har. Det var f.eks. tilfældet i NIDP. Dilemmaet synes at bestå i at designe processen på en ligeværdig måde, hvor der bliver gjort brug af begge parter viden. Vi har selv håndteret det ved at fremlægge vores design som udkast begrundet i vores erfaringer fra andre organisationer. Det har imidlertid sjældent ført til, at vores udkast blev ændret.

Vi har ikke kendskab til organisatoriske aktionsforskningsprocesser med eksterne forskere, hvor medarbejdere og ledere har haft indflydelse på designet af processens teoretiske dimension. De har været inddraget med hensyn til at tilpasse projektets forskningsmetoder til deres lokale forhold. Det var f.eks. tilfældet i STS-forskningen i kulminerne.

### **Hvem har indflydelse på, hvordan forandringsprocessen skal evalueres?**

Medarbejderne og deres nærmeste ledere har generelt ikke haft indflydelse på, efter hvilke kriterier forandringsprocessen skulle evalueres i de tilgange, vi beskrev i del II. Det er efter vores opfattelse afgørende, at der foregår en løbende evaluering, så man sammen kan ændre processen, og at den foregår i fællesskab mellem parterne. I et aktionsforskningsprojekt bad vi en leder om at vurdere sit teams bevægelse i retning af det opstillede mål på en skala fra 1 til 10. Han mente, at de lå omkring '8', dvs. rigtig godt. Vi spurgte kort efter teamets facilitator, som var en medarbejder fra et andet team, om det samme. Hun sagde, at teamet kun var kommet i gang med ét af målene. En medarbejder sagde samme dag, at det ikke havde flyttet noget som helst (Dalggaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014).

Vi har ikke kendskab til organisatoriske aktionsforskningsprocesser, hvor medarbejdere og deres nærmeste ledere har været inddraget i validering

---

---

af den teoretiske dimensions resultater i de tilgange, som vi beskrev i del II. Det ville nok også kun være i særlige tilfælde, at lysten, tiden og kompetencen ville være tilstede. Omvendt kunne aktionsforskning i egen organisation tyde i modsat retning.

### **Hvem har indflydelse på, hvordan forandringsprocessens resultater skal kommunikeres?**

Medarbejdere og deres nærmeste ledere er generelt ikke inddraget i at fortælle om forandringsprocesserne i de tilgange, vi beskrev i del II. En undtagelse herfra er bogen om Mondragón-processen (kap. 7), som er skrevet af forskningsteamet – den eksterne aktionsforsker og en række personaleledere – i fællesskab (Greenwood et al., 1992).

Vi har i andre tilfælde skrevet en artikel om aktionsforskningsprocessens praktiske resultater med en medarbejder (Clemmensen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009), lavet en bog og en video sammen med medarbejderne om de praktiske resultater (Bloch-Poulsen et al., 2013), og en artikel med en medarbejder og en leder om de praktiske og teoretiske resultater (Dalgaard, Johannsen, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2014). Vi har også holdt oplæg sammen med en leder og en medarbejder om udfordringer ved og resultater af en proces på en konference. Det gav nye perspektiver på den proces, som vi troede, vi havde forstået. Det blev på en måde en bekræftelse af Weicks (1995) ide om, at sensemaking går baglæns. Det var først bagefter, at vi forstod, hvad vi havde gang i. Vi lærte også, at sandheden er mangfoldig, fordi den bl.a. er afhængig af den organisatoriske placering i aktionsforskningsprojektet. Sandheden er, som der stod i mottoet for the Wellcome Library i London: “a question with 7.5 billion answers and counting – including yours”.

### **I hvilken grad inddrages hvem i hvad?**

Det andet aspekt af inddragelse handler om dybde. I den praktiske dimension er det ene spørgsmål sædvanligvis, om medarbejdere og deres nærmeste ledere er med til at fastlægge mål eller blot midler. Det andet handler om, hvorvidt inddragelse betyder voice eller choice, medindflydelse eller medbestemmelse, også kaldet deliberativt demokrati i blød eller hård udgave.

Under det første aspekt skrev vi, at medarbejdere og deres ledere kun sjældent blev inddraget i at formulere målene med en proces. I de beskrevne tilgange havde de almindeligvis voice, når der var tale om midlerne til at gennemføre ledelsens mål. De kunne indstille og komme med forslag. Det synes ikke at være almindeligt, at de kunne beslutte selv.

Vi tror, at der her ligger en afgørende udfordring for organisatoriske

---

aktionsforskere fremover. Det er vores erfaring, at det stigende uddannelsesniveau afstedkommer krav om at blive inddraget udover at kunne komme med forslag til den mest hensigtsmæssige måde at gennemføre en ledelsens mål på. Flere og flere medarbejdere og deres nærmeste ledere synes at stille krav om selv at bestemme midlerne og også at have medbestemmelse på målene.

I forhold til den teoretiske dimension vil vi opstille en oversigt over, hvordan medarbejdere og deres ledere kunne inddrages i organisatoriske aktionsforskningsprojekter.<sup>19</sup> De kunne medvirke som:

- *Informanter* eller *respondenter*. Det er begreber, der normalt bruges uden for aktionsforskning f.eks. inden for positivisme, fænomenologi og hermeneutik (Bryman, 2008), men også inden for aktionsforskning (McKenna & Main, 2013). Det refererer til en relation mellem medarbejdere og ledere på den ene side og forskeren på den anden, hvor medarbejdere og ledere producerer data og information, mens forskerne samler, analyserer og fortolker dem. Set fra et magtperspektiv bliver aktionsforskere således positioneret som subjekt med magt til at definere og fortolke.
- *Modstandere*. Det er et psykodynamisk begreb. Det kan f.eks. betyde, at et team bevæger sig for lidt på arbejdsgruppeniveau og for meget på et irrationelt grundantagelsesniveau, hvor de gør modstand f.eks. ved at gå til kamp i stedet for at samarbejde med ledelsen (Bion, 2006). Set fra et magtperspektiv synes forskeren at få magten til at definere og fortolke, hvad der skal gælde som valid viden i overensstemmelse med allerede etableret psykodynamisk teori.
- *Involverede*. Det betyder, at medarbejdere og ledere inddrages i et projekt, som andre – f.eks. topledelsen, ledelsen i fagforeningen eller arbejdsgiverforeningen eventuelt sammen med forskerne – allerede har besluttet formålet med. På denne måde kan organisatorisk aktionsforskning blive et tilbud, som medarbejdere og ledelse ikke kan undslå sig. Her bliver participation til empowerment, dvs. et topledelsesværktøj til forbedret effektivitet (Greenwood & Levin, 1998). White (2011) beskriver det på denne måde ud fra projekter i udviklingslande: “Participation in this case is instrumental, rather than valued in itself. It functions as a means to achieve cost effectiveness ...” (p. 60).
- *Praktikere*. Det er en meget brugt betegnelse indenfor aktionsforskning (Bradbury Huang, 2010). Forskellige forskere har problematiseret begrebet (Gunnarsson, 2007), fordi relationen mellem forsker og praktiker antyder et hierarki, hvor produktion af ny viden betyder, at

---

20 En mere udførlig beskrivelse findes i Kristiansen & Bloch-Poulsen (2017a).

---

aktionsforskere ikke blot ved noget andet, men ved bedre end medarbejdere og ledelse. Set fra et magtperspektiv kan relationen blive asymmetrisk.

- *Co-operative inquirers*. Det betyder, at alle parter – ledere, medarbejdere, forskere og andre interessenter – bidrager til en fælles udviklingsproces, hvor de samskaber mål, midler og resultater (Heron & Reason, 2001, 2008). Begrebet indeholder en pointe om forskellige vidensformer: parterne bidrager med forskellige former for viden, f.eks. erfaringsbaseret, praktisk, teoretisk eller formidlende viden, hvor den ene ikke på forhånd er den anden overlegen.
- *Co-learners*. Det er et begreb, der bl.a. bruges i aktionsvidenskab (Argyris, Putnam & Smith, 1985). Det betyder, at det for medarbejdere og ledere ikke blot handler om at løse et aktuelt, praktisk problem, men om at lære at håndtere lignende problemer fremover. De er inddraget både i den praktiske og den metodiske dimension.
- *Co-researchers*. Denne betegnelse indebærer, at medarbejdere og ledere ikke blot spiller en rolle i den praktiske og metodiske dimension, men også i den teoretiske (Argyris, Putnam & Smith, 1985).
- *Professionelle*. Det er et begreb, vi har valgt til at karakterisere medarbejdere, ledere og os selv i den form for dialogisk, organisatorisk aktionsforskning, som vi bedriver. Vi ser aktionsforskning som et tværfagligt projektsamarbejde mellem professionelle uden og inden for universitetet, som bidrager med forskellige former for viden.
- *Praktikerforskere*. Det handler om aktionsforskning i egen organisation, om praktikere, der forsker i egen praksis. Ifølge Eikeland (2012) kan dette blive en udbredt form for fremtidig aktionsforskning, fordi vidensamfundet indebærer et stigende antal medarbejdere med akademisk baggrund.

Vi vil gerne understrege, at disse positioner ikke er fastlagt én gang for alle gennem et projekt. De kan ændre sig, f.eks. afhængigt af hvilken relation og tilgang, der er mest velegnet i skiftende projektfaser. De kan også udfoldes forskelligt, afhængigt af hvilke relationer der skabes mellem partnere og aktionsforskere. Vi har f.eks. oplevet, at der hen mod slutningen af projekter har udviklet sig en gensidig tillid og indbyrdes kendskab, der har gjort det muligt at drøfte mere komplicerede problemstillinger. Det vigtige er efter vores opfattelse at være klar over, hvilken tilgang man har valgt, og hvad man har gang i. I et projekt troede vi, at vi inddrog medarbejdere og ledere som co-learners. Deres tilbagemeldinger viste, at vi inddrog dem som respondenter, hvor vi alene tiltog os et fortolkningsmonopol (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004).

I del II er der en tendens til at inddrage medarbejdere og ledere som

---

---

respondenter. Ud fra deres respons designer aktionsforskerne dernæst forskellige former for interventioner. Det peger på en udfordring for eksterne organisatoriske aktionsforskere i dag:

I Skandinavien er der en tendens til, at aktionsforskning i egen organisation bliver mere udbredt. Medarbejdere og ledere laver oftere integrerede forandrings- og forskningsprojekter. Deres praktikerforskning kan ses som en form for organisatorisk læring, hvor de løbende søger at skabe praktiske forbedringer og en teoretisk forståelse af, hvad der kan fremme eller hæmme forandringsprocesser. Det kunne tyde på, at aktionsforskning, der alene inddrager medarbejdere og nærmeste ledere som respondenter, er ved at være fortid. Den form synes ikke at matche et stigende ønske og krav om inddragelse. Stigende udbredelse af managementtænkning i europæiske og amerikanske organisationer kunne imidlertid også føre til en genopblussen af en eksperimentel og laboratoriedreven tilgang til aktionsforskning, som ligner den, der blev praktiseret på Harwood.

### **Ud fra hvilke tilgange inddrages hvem i hvad?**

Det tredje aspekt handler om forståelsen af nogle centrale dilemmaer i aktionsforskningsprocessen. Her har vi valgt tre opmærksomhedspunkter. Handler processen om at skabe empowerment og/eller participation? Går man emergent og/eller strategisk til værks? Beror forandringsprocessen på en konsensus- og/eller en dissensus-tilgang?

#### **Empowerment og/eller participation?**

I en del litteratur bliver forholdet mellem empowerment og participation fremstillet som et enten-eller. Nielsen (2004) skelner mellem involvering og participation, Greenwood & Levin (1998) mellem empowerment og participation, Fricke (2013) mellem instrumentel og demokratisk participation. Involvering, empowerment og instrumentel participation bliver ledelsesværktøj, der satser på forbedret økonomi. Som sådan bliver organisatorisk aktionsforskning en form for organisationsudvikling, således som det var tilfældet med Harwood, STS og NIDP. Participation og demokratisk participation refererer derimod til en demokratisk bestræbelse, bl.a. i form af øget medbestemmelse til medarbejderne.

Efter vores opfattelse er der ikke tale om en enten-eller, men om både-og. Det er vores erfaring, at alle organisatoriske forandringsprojekter, hvad enten de er aktionsforskningsprojekter eller ej, tjener et økonomisk formål. Det er måske ikke så underligt, når man tænker på, at vi befinder os i kapitalistiske samfund. Det handler derfor snarere om at være opmærksom på, om ens aktionsforskningsprojekter i praksis alene bliver involvering,



---

empowerment eller instrumentel participation. Vi ser også øget medbestemmelse som et middel til forbedret økonomi. Øget medbestemmelse er også et ledelsesværktøj. Vi synes imidlertid, at det er afgørende at fastholde, at medbestemmelse har en selvstændig værdi, der handler om menneskelig værdighed, dvs. om at have indflydelse på eget (arbejds)liv i samspil med andre i det omfang, man selv ønsker. Derfor gælder det til stadighed om at stille spørgsmål ved den eksisterende magtudøvelse, dvs. ved grænsedragning mellem det/dem, der er inde og det/dem, der er ude. Det var således en fejl, at vi ikke holdt fast i, at medarbejderne skulle være en del af projektledelsen på Danfoss Solar Inverters (kap. 1). Det pegede i retning af instrumentel participation.

### **Emergens og/eller strategisk planlægning?**

Organisationer er traditionelt blevet opfattet som maskiner (Morgan, 1998). Det indebærer, at ændringer kan planlægges. Der kan opstilles endeligt mål og delmål for forandringsprocesser. 'Milestones' er ligefrem blevet en del af lingoen inden for organisationsudvikling på dansk. Organisationsudvikling kan planlægges som andre organisatoriske strategier.

Gennem mange år har der bredt sig en forståelse af, at det næppe er helt så lineært i praksis (Freire & Horton, 1990; Stacey, 2001, 2007; Weick, 1979, 1993, 1995). Freire og Hortons bogtitel lyder "We make the road by walking." Den udtrykker emergens-synspunktet om, at man ikke kan planlægge, men at man må skyde, derefter sigte og så skyde igen, som det hedder hos Weick.

Her argumenterer vi også for et både-og-synspunkt. Ligesom Lewin tænker vi, at man kan planlægge den første fase sammen med de relevante parter. Derefter er der tale om løbende læring, hvor aktionsforskere må opgive forestillingen om at være 'in control'. Mål og design kan ændre sig. Det er sjældent de samme ledere og medarbejdere, der er med ved projektets start og ved afslutning. Teori skulle gerne videreudvikles gennem processen, osv. Det gælder efter vores erfaring om at være opmærksom på, at vi som aktionsforskere selv er en del af systemet. Vi kan ikke lave interventioner, som om vi befinder os i en udenfor-position, hvor vi kan påvirke en organisation og fra distancepositionen iagttage, hvordan den reagerer på vores interventioner. Ligesom Greenwood & Levin (1998) tænker vi, at aktionsforskning betyder at opgive sit sikkerhedsnet; vi kan ikke lave interventioner; vi er selv i spil og må sætte os selv på spil. Derfor bliver løbende første og anden persons aktionsforskning central (Torbert, 2001; Marshall & Mead, 2005). Det drejer sig således til stadighed om at have opmærksomhed på dilemmaet mellem emergens og planlægning, og på hvordan vi positionerer os selv og de andre inden for dette spektrum. Her gives ingen organisatorisk pendant til Emma Gad.

---

### Konsensus og/eller dissensus

Det tredje dilemma handler om, hvorvidt man som aktionsforsker har et konsensus- eller et dissensusperspektiv. Hvis man anlægger et konsensusperspektiv, forstår man grundlæggende produktion af ny praktisk og teoretisk viden som en fælles udviklingsproces, hvor parterne – medarbejdere, ledere, aktionsforskere og andre interessenter – har om ikke identiske så i alle fald sammenfaldende interesser. Hvis man anlægger et dissensusperspektiv, forstår man aktionsforskningens vidensproduktion som en proces, der er præget af forskellige interesser og kompetencer, af modsætninger, dilemmaer og paradokser. En ide er her, at forskellig viden og kompetencer kan bidrage til at løse komplekse problemer og skabe mere bæredygtige resultater. Leder man som aktionsforsker efter ligheder og/eller forskelle? De to forskellige opfattelser kan praktiseres forskelligt i løbet af et projekt, så man f.eks. bevæger sig fra et dissensus- til et konsensusperspektiv eller omvendt. Ofte kan det ikke planlægges, men opstår emergent i løbet af en læreproces, som måske viser, at det, man troede, var fælles, ikke var det. Eller omvendt, at der var større muligheder for at skabe fælles resultater, end man forventede.

Hovedparten af de projekter, vi har analyseret i bogen, synes i praksis præget af en konsensustankegang. Der bliver ikke i forskernes selvforståelse stillet spørgsmål ved partcipatorisk ledelse i Harwood, USA; ved selvstyrrende grupper i de engelske kulminer og i de norske forsøg med industrielt demokrati; ved den Habermas-inspirerede tilgang i demokratiske dialoger i Norge og Sverige; ved projektledelsen som et “we” i den pragmatiske aktionsforskning i de Nordspanske kooperativer. Vi har en forestilling om, at en sådan tilgang kan bero på det partikulært almene, dvs. at nogens – her typisk topledelsens og forskernes – særinteresser får status af almene interesser, dvs. af fælles interesser, som der skal være konsensus om, også blandt ledere og medarbejdere.

På den anden side ser vi ikke en dissensustilgang, som vi selv søger at praktisere, som en umiddelbar løsning på denne problematik. Det er et dilemma. Vi kan f.eks. stadig ikke vide, om der reelt var enighed om de mål, som Product support teamet på Danfoss Solar Inverters formulerede, eller om de snarere var udtryk for den uformelle leders særinteresser. En dissensustilgang kan gøre det legitimt at fremlægge sine uenigheder, som vi så i forbindelse med teamets relation til udviklingsafdelingen. Man kan udvikle en dissensusorganisering, hvor én undergruppe f.eks. skal finde fordele og en anden problemer ved et givet forslag. Man kan gøre kritik legitim. Man kan også træne dissensusensibilitet, dvs. evnen til at lytte efter forskelle og usagte stemmer (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2013). Men vi kan aldrig være sikre på, at medarbejdere og ledere finder det muligt at gøre brug af den mulighed i den givne organisations kultur. Her er

---

et dilemma, som vi som aktionsforskere kan søge at håndtere gennem størst mulig transparens, hvor der løbende sættes ord på eksklusioner, hvis det i øvrigt er muligt i den pågældende organisation. I et aktionsforskningsprojekt oplevede vi f.eks., at vi blev ekskluderede, fordi en chef havde lavet en alternativ organisering af møder, som vi ikke var blevet indkaldt til. Vi fik en opringning fra hans direktør, som foreslog, at vi kontaktede chefen. Det gjorde vi og indkaldte til et møde i projektets styringsgruppe. Her blev de forskellige interesser og magtudøvelser mellem ham og os gjort transparente, men samarbejdet med ham og hans team ophørte.

### **Hvad er det teoretiske udgangspunkt for inddragelsen?**

Det fjerde aspekt af inddragelse handler om den forståelse af aktionsforskning, der kommer frem i processerne. Bliver det videnskabelige grundlag inddraget i og videreudviklet gennem aktionsforskningsprocessen? I indledningen præsenterede vi seks forskellige opfattelser af participation, f.eks.:

1. At forskerne flytter deres laboratorier ud i felten, dvs. i organisationerne, og anvender på forhånd givne teorier og metoder til de eksperimenter, de laver sammen med deres nye partnere.
2. At medarbejdere og ledere skaber forandringerne, som forskerne følger og søger at forstå.
3. At forskerne fungerer som faglige eksperter, der rådgiver medarbejdere og ledere i, hvordan de skal organisere deres arbejde.
4. At forskerne fungerer som facilitatorer af en række organisatoriske processer, som ledere og medarbejdere vælger at sætte i gang i deres organisationer.
5. At ledere, medarbejdere og forskere co-producerer/samskaber en række praktiske og teoretiske resultater ud fra deres forskellige viden og interesser.
6. Dertil kommer så vores egen opfattelse, der betyder, at ledere, medarbejdere og forskere har sammenfaldende og forskellige interesser. De er professionelle inden for forskellige felter. Ud fra en dissensusstilgang undersøger de mulighederne for at skabe konsensus om praktiske, metodiske og teoretiske resultater.

Disse seks forståelser indebærer forskellige opfattelser af aktionsforskning. I det første og tredje tilfælde synes der at være tale om anvendt forskning, hvor teori og metoder bliver inddraget i forandringsprocessen som noget, der er givet på forhånd, men som ikke er til dialog.

I det andet tilfælde synes der at være tale om følgeforskning, hvor teo-

---

rien ikke bliver sat i spil, men brugt til at iagttage de igangsatte forandringsprocesser. Denne opfattelse stiller et centralt spørgsmål, som vi har været inde på: Handler aktionsforskning om at undersøge forandringer eller om at skabe dem?

Det fjerde tilfælde kunne pege på en forståelse af aktionsforskning som konsulentarbejde eller facilitering på et videnskabeligt grundlag. Her synes teorien også at være uden for dialog. Den gøres ikke til genstand for problematisering og udvikling.

Det femte og sjette tilfælde ser tilsyneladende aktionsforskning som et samarbejde mellem mennesker med forskellige kompetencer, der kan føre til udvikling ikke bare af praksis, men også af teori. Måske også af det videnskabelige grundlag.

I den første del af konklusionen i dette kapitel relaterede vi disse forståelser til de tilgange, vi beskrev i del II. Vi argumenterede for, at Harwood, NIDP og Demokratiske dialoger kunne ses som forskellige udgaver af anvendt forskning, STS som følgeforskning og Pragmatisk aktionsforskning som samskabelse af viden.

### **Et barn af oplysningstiden?**

Her er vi ved en af aktionsforskningens ømme tæer, nemlig aktionsforskeres positionering og magtudøvelse. Vi synes, at der er tendens til, at aktionsforskere i praksis placerer sig selv øverst i relationen til andre med et uanfægtet videnskabeligt grundlag – som ekspert, hjælper eller facilitator.

Vi savner, at aktionsforskere i højere grad sætter sig selv i spil. Det virker, som om inddragelse og den dialog, den foregår i, ekskluderer aktionsforskeres positionering som øverst. Det emne holdes oftest uden for dialogen. Det taler aktionsforskere sjældent om i forhold til egen praksis. Dialoger bliver brugt til at skabe en anden organisatorisk praksis. De forsøger at opfylde organisationens praktiske mål. De bruges måske også til at udvikle den anvendte metode. Men de bliver i for ringe grad brugt til at stille spørgsmål ved aktionsforskeres eget videnskabelige grundlag. Der synes at være en tendens til, at dialoger handler om single loop-læring, dvs. om at udvikle de bedste praktiske og metodiske svar (Bateson, 1972). Men de stiller sjældent spørgsmål ved selve værktøjskassens grundlag. McNiff & Whitehead (2006) fremstiller aktionsforskning som en metode på linje med spørgeskemaundersøgelser, kvalitative interviews, dokumentanalyse, osv. Det tror vi ikke, at nogen af de aktionsforskere, hvis projekter vi har skrevet om i denne bog, ville skrive under på. Det er vores tolkning, at de – som vi – opfatter aktionsforskning som noget mere, som en etisk-politisk-videnskabelig bestræbelse på at gøre verden til et bedre sted at være. Trist & Murray (1990b) gav f.eks. deres antologi om STS titlen: “The So-

---

cial Engagement of Social Research”. Ikke desto mindre synes vi, at der for sjældent bliver praktiseret double loop-læring i de beskrevne tilgange i del II. Relationen mellem aktionsforskere og de andre synes sjældent at blive problematiseret i praksis.

Vi forstår dialog som en metode, der til stadighed gør sig selv til genstand for dialog (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997). Dialog er integreret single- og double loop-læring. Den undersøger mulighederne for at give praktiske, metodiske og teoretiske svar og stiller spørgsmål ved sit eget grundlag. Vi glædede os over den selvkritiske fremstilling, som Thorsrud & Emery (1970a) gav af deres arbejde i det norske industrielle demokrati-projekt (kap. 5). Det var en kritik, der i praksis stillede spørgsmål ved aktionsforskeren som hjælper. Tilsvarende forholder Levin (Greenwood & Levin, 1998, pp. 120-130) sig selvkritisk til det såkaldte BUNT-program i 1980'erne og 1990'erne, som vi ikke har været inde på i denne bog. Vi ville gerne have set flere af den slags eksempler, som praktiserer double loop-læring.

Det er derfor vores opfattelse, at den hidtidige organisatoriske aktionsforskning i vid udstrækning er et barn af oplysningstiden på godt og ondt. På godt i den forstand, at den har villet en bedre verden baseret på fornuft. På ondt i den forstand, at den ikke får stillet spørgsmål ved fornuften selv. Den får ikke problematiseret, om fornuften nu også repræsenterer det bedste i relation til naturen, samfundet og den anden. Hvis fornuften ved bedst, hvordan kan det så være, at den gennemgående har manifesteret sig som et hierarki, hvor den teoretiske viden har været andre overlegen – uden at problematisere sin egen overlegenhed i praksis? Hvordan kan det være, at der er så langt mellem aktionsforskerens kritik af eget videnskabeligt grundlag og altså ikke-antastede hjælperfunktion?

Den organisatoriske aktionsforskning har hidtil handlet om hjælp. En forsker har skullet hjælpe en organisation, fordi organisationen åbenbart ikke har været tilstrækkelig god til at hjælpe sig selv, dvs. ikke selv har kunnet praktisere organisatorisk læring eller “internal social research”, som det blev kaldt i Mondragón-casen (kap. 7). Måske er tidspunktet kommet, hvor denne hjælp skulle udvides til at omfatte aktionsforskere? Hvordan kan det være, at aktionsforskere tilsyneladende tror, at de kan hjælpe sig selv, når organisationen ikke kan? Hvorfor skulle deres fornuft kunne se sig selv udefra? Måske er det en passende udfordring fremover at inddrage aktionsforskere og deres videnskabelige grundlag mere direkte i aktionsforskningsprocessen, så aktionsforskeres magtudøvelse gøres til genstand for dialog?

Her er der sikkert mange muligheder. Måske kunne aktionsforskere få hjælp af organisationen, hvis de beder om hjælp af den, som den beder om hjælp af dem? I så fald kunne organisatorisk aktionsforskning blive en

---

slags hjælp til selvhjælp. Eller måske kunne man genoverveje Tavistock Instituttets krav om, at deres aktionsforskere skulle gå i psykoanalyse, dvs. hente hjælp et andet sted, f.eks. i supervision eller terapi, i erkendelse af, at det er umuligt at se sine egne blinde pletter? Vi ville selv nødig have praktiseret aktionsforskning uden langvarige terapiforløb og supervision. Det har dog ikke fjernet alle blinde pletter, som det er fremgået.

Eller måske er der andre veje? Her forekommer det os, at det er en central udfordring for kommende, organisatoriske aktionsforskere at bidrage til at skabe processer, hvor der på lige fod kan stilles spørgsmål ved organisationens praksis *og* ved aktionsforskerens metode, teori og videnskabelige-etiske-politiske grundlag. Hvor begge parter kan udvikle sig, lære af og hjælpe hinanden med at blive klogere på praksis og teori. Hvor teori ikke blot skal anvendes på praksis, så praksis underordnes teori. Hvor grundlaget bliver genstand for dialog mellem parterne. Det kunne formodentlig forbedre både praksis og teori.

## Litteraturliste

- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D.M. (1985). *Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, Maj-June, 133-144.
- Bion, W. R. (2006). *Experiences in groups*. Hove: Routledge.
- Bloch-Poulsen, J. et al. (2013). *Dialogiske foreldresamtaler: alle vil jo gerne inddrages?* Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bradbury Huang, H. (2010). What is good action research? Why the resurgent interest? *Action Research*, 8(1), 93-109.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Clemmensen, K., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2009). Det koster lidt i starten, men det er hurtigt tjent ind: et eksperiment om at dele viden ved overgang til et nyt projekt på Danfoss Solar Inverters. *Projektledelse*, 04.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization*. London: Sage.
- Dalgaard, L.G., Johannsen, L.V., Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2014). Differences as a potential vehicle of organizational development? – co-researching-on-action. In M. Kristiansen & J. Bloch-Poulsen (Eds.), *Participation and power in participatory research and action research* (pp.199-228). Aalborg: Aalborg University Press.
- Eikeland, O. (2012). Action research: Applied research, intervention research, collaborative research, practitioner research or praxis research. *International Journal of Action Research*, 8(1), 9-44.
- Freire, P., & Horton, M. (1990). *We make the road by walking*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Fricke, W. (2013). A realistic view of the participatory utopia. Reflections on participation. *International Journal of Action Research*, 9(2), 168-191.
- Greenwood, D. J. (2014). Pragmatic Action Research. In D. Coghlan & M. Brydon-



- 
- Miller (Eds.). *The Sage encyclopedia of action research* (pp. 644-647). London, UK: Sage.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenwood, D. J., Santos, J. L. G. with Alonso, J. G., Markaide, I. G., Arruza, A.G., Nuin, I. L. & Amesti, K.S. (1992). *Industrial democracy as process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Assen-Maastricht: Van Gorcum.
- Gunnarsson, E. (2007). Other sides of the coin: A feminist perspective on the robustness in science and knowledge production. *International Journal of Action Research*, 3(3), 349-363.
- Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 366-380). London: Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The Practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: Sage.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2017a). Participation i organisationer og i forskning: mellem participation og involvering. In B. Blaagaard, C. Dindler, & M.R. Roslyng (Eds.). *Studier i kommunikation* (pp. 216-247). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2014). Power and contexts: some societal conditions for participatory projects – Clashes between economic-management and pedagogic-social Discourses. *International Journal of Action Research*, 10(3) 339-375.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2013). Participatory knowledge production and power – co-determination through dissensus in dialogic organizational action research. In L. Phillips, M. Kristiansen, M. Vehviläinen & E. Gunnarsson, E. (Eds.). *Knowledge and Power in Collaborative Research: A Reflexive Approach* (pp. 193-212). London: Routledge.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004). Self-referentiality as a power mechanism. Towards dialogic action research. *Action Research*, 2(4), 371-388.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger: om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1997). *I mødet er sandheden: en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Marshall, J. & Mead, G. (2005). Self-reflective inquiry and first person action research, *Action Research*, 3(3), 235-244.
- McKenna, S. A., & Main, D.A. (2013). The role and influence of key informants in community-engaged research: A critical perspective. *Action Research*, 11(2), 113-124.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2006). *All you need to know about Action Research*. London: Sage.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Nielsen, P. (2004). *Personale i Vidensøkonomien: Innovation, vidensorganisationer og kompetenceudvikling i det nye årtusinde*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Stacey, Ralph, D. (2007). *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. Harlow, Prentice Hall.
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970a). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Experimentier i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Torbert, W. R. (2001). The Practice of Action Inquiry. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *The Handbook of Action Research* (pp. 250-260). London: Sage.
- Trist, E. & Murray, H. (Eds.) (1990b). *The Social Engagement of Social Science: The socio-psychological perspective, vol. 1*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (1993). *Organizational Change as Improvisation*. In G.P. Huben & W.H.
-



---

Glick (Eds.). *Organizational Change and Redesign* (pp.346-382). New York/Oxford: Oxford University Press.

· Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York. McGraw-Hill.

· White, S. (2011). Depoliticizing Development: The uses and abuses of participation. In A. Cornwall (Ed.). *The participation reader* (pp. 57-69). London: Zed Books.

---

## Forfatterpræsentation

### *Marianne Kristiansen*

Jeg er lektor emerita, ph.d. i interpersonel organisationskommunikation ved Institut for Kommunikation og Psykologi ved Aalborg Universitet København. Jeg er cand. mag. i engelsk og dansk fra Københavns Universitet i 1975 og har desuden ikke-autoriserede uddannelser som psykodynamisk og kropsanalytisk psykoterapeut. Jeg har været co-editor ved tidsskriftet *Action Research* fra 2007-2011 og er medlem af Editorial Committee ved tidsskriftet *International Journal of Action Research*. Siden mit kandidatstipendium om 'Stille piger' (1980) har jeg været optaget af at udvikle teori gennem praksis. Sammen med Jørgen har jeg lavet aktionsforskningsprojekter i danske organisationer siden 1995. Vi har skrevet om projekterne nationalt og internationalt, f.eks. i bogen *Midwifery and dialogue in organizations* (2005) om et dialogprojekt med medarbejdere og ledere i Udviklingsafdelingen på Bang & Olufsen, i et kapitel om ledelse og kultur til *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (2008), og i et bidrag om organisatorisk aktionsforskning til *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (2017).

### *Jørgen Bloch-Poulsen*

Jeg er lektor, ph.d. i medarbejderkompetenceudvikling og organisatoriske forandringsprocesser ved Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet København og ekstern lektor ved Masteruddannelsen i konfliktmægling på Københavns Universitet. Jeg er uddannet som mag.art. i idehistorie fra Aarhus Universitet i 1972 og har en uautoriseret uddannelse som psykoanalytiker. Jeg har skrevet ph.d.-afhandling om Mariannes og mit bidrag til udvikling af en teori om dialog og dialogiske kompetencer i organisatorisk aktionsforskning. Mit professionelle liv har fulgt to spor. Et teoretisk, hvor jeg har været ansat på universiteterne i København, Roskilde, Aarhus og Aalborg siden 1971, og et praktisk, hvor jeg har været organisationsudviklingskonsulent i eget firma siden 1989 ([www.dialogmj.dk](http://www.dialogmj.dk)). De to spor har været integreret siden 1995 i mit arbejde som aktionsforsker.

Vi er især optaget af, hvordan vi i dialog med grupper med forskellige kompetencer og konfliktende interesser skaber ny, praktisk og teoretisk viden, dvs. hvordan vi sammen gør inddragelse.

---

**Inddragelse i forandringsprocesser?  
- Aktionsforskning i organisationer**

Af Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen

© Forfatterne, 2018

1. udgave, Open Access udgivelse

8. bind i: Serie om Lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser/  
Transformational Studies

Bogserieredaktion:

Annette Bilfeldt, Jørgen Bloch-Poulsen og Tom Børsen, lektorer på Institut for  
Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, København.

Grafisk tilrettelæggelse: Anne Houe

ISBN: 978-87-7112-687-7

ISSN: 2245-7569

Udgivet af:

Aalborg Universitetsforlag

Langagervej 2

9220 Aalborg Ø

T: 99407140

aauf@forlag.aau.dk

forlag.aau.dk

Udgivet med støtte fra Institut for Kommunikation og Psykologi og  
Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, København.



**FAGFÆLLE-  
BEDØMT**

---